



ALIBABA

A GIGANTE DO COMÉRCIO
ELETRÔNICO

O IMPÉRIO CONSTRUÍDO
POR JACK MA

best
business

DUNCAN CLARK



DUNCAN CLARK

ALIBABA

A GIGANTE DO COMÉRCIO
ELETRÔNICO O IMPÉRIO CONSTRUÍDO
POR JACK MA

Tradução de
EDUARDO RIECHE

Prefácio à edição brasileira
HUGO BARRA

1ª edição

best.
business

RIO DE JANEIRO – 2019

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Clark, Duncan

C543a Alibaba, a gigante do comércio eletrônico [recurso eletrônico]: o império
construído por Jack Ma / Duncan Clark; tradução Eduardo Rieche; prefácio Hugo
Barra. – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Best Business, 2019.
recurso digital

Tradução de: Alibaba, the house that jack ma built

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

ISBN 978-85-68905-92-0 (recurso eletrônico)

1. Ma, Jack, 1964-. 2. Alibaba (Firma). 3. Comércio eletrônico – China. 4.
Marketing na internet – China. 5. Livros eletrônicos. I. Rieche, Eduardo. II. Barra,
Hugo. III. Título.

19-58820

CDD: 381.142

CDU: 004.738.5:339

Leandra Felix da Cruz – Bibliotecária – CRB-7/6135

Alibaba, de autoria de Duncan Clark.

Texto revisado conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Primeira edição impressa em setembro de 2019.

Título original norte-americano:

ALIBABA, THE HOUSE THAT JACK MA BUILT

Copyright © 2016 Duncan Clark

Copyright da tradução © 2016 Best Business/Editora Best Seller Ltda.

Direitos de tradução por Sandra Dijkstra Literary Agency e Sandra Bruna Agencia Literaria,
SL. Todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução, no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora,
sejam quais forem os meios empregados.

Design de capa: Rafael Nobre.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela Best
Business, um selo da Editora Best Seller Ltda.

Rua Argentina, 171 – 20921-380 – Rio de Janeiro, RJ – Tel.: 2585-2000, que se reserva a
propriedade literária desta tradução.

Produzido no Brasil

ISBN 978-85-68905-92-0

Seja um leitor preferencial Record.

Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor: sac@record.com.br.

Escreva para o editor: bestbusiness@record.com.br

Sumário

Prefácio à edição brasileira

Introdução

- 1 O triângulo de ferro
- 2 Jack Mágico
- 3 De aluno a professor
- 4 Esperança e ida para os Estados Unidos
- 5 A China está chegando
- 6 A bolha e o nascimento
- 7 Investidores: Goldman e SoftBank
- 8 O estouro da bolha e a volta para a China
- 9 Nascendo de novo: o Taobao e a humilhação do eBay
- 10 A aposta de US\$1 bilhão do Yahoo
- 11 As dores do crescimento
- 12 Ícone ou Ícaro?

Agradecimentos

Notas

Prefácio à edição brasileira

A internet tem mudado diversos aspectos de nossas vidas. À medida que as pessoas têm acesso ao mundo on-line – e cada vez mais por meio de seus smartphones –, o ritmo de mudança é mais acelerado.

Tive a sorte de experienciar essa evolução em primeira mão ao longo desses 16 anos trabalhando com tecnologia, incluindo seis anos trabalhando na Google, a mais proeminente companhia de internet do Vale do Silício (e, de muitas maneiras, do mundo inteiro).

Em 2013, me mudei para Pequim para trabalhar para a Xiaomi, uma das companhias de internet mais importantes e de crescimento mais rápido da China. Minha viagem do Vale do Silício para a China foi motivada pela oportunidade de participar desse mercado empolgante e inspirada pelas histórias de empreendedores visionários como Jack Ma e Lei Jun.

Após viver e trabalhar em Pequim por mais de três anos e fazer parte desse ecossistema de ritmo acelerado, hoje posso dizer que nenhum lugar no mundo teve sua sociedade e sua economia tão profundamente impactadas pelas mudanças trazidas pela internet quanto a China. Esse país apresenta uma mistura completa e única de instituições públicas e privadas que alicerçaram e construíram uma economia baseada na internet com a dinâmica mais peculiar – e mais extraordinariamente poderosa. Os vencedores da corrida chinesa pela internet estabeleceram um mercado nacional firme e agora estão prontos para ultrapassar fronteiras e tornarem-se gigantes mundiais. Para entender o formato que terá a economia global e a tecnologia no futuro, não se pode ignorar a força da China.

Em *Alibaba, a gigante do comércio eletrônico*, meu bom amigo Duncan Clark conta a história inesperada de como um professor de inglês em dificuldades chamado Jack Ma foi capaz de criar e

desenvolver uma das maiores empresas de internet do mundo. A história de Alibaba é muito mais do que uma história sobre a criação da companhia, mas sobre a criação de todo um ecossistema e, indiscutivelmente, de toda uma economia autossuficiente.

A expansão global de Alibaba já chegou às terras brasileiras, onde a popularidade do AliExpress vem crescendo por meio de uma estratégia de expansão completamente orgânica, que alavanca a espantosa diversidade da rede comercial de Alibaba na China e cria uma nova frente de batalha no segmento de e-commerce brasileiro.

Leia o livro... e seja bem-vindo ao mundo de Jack Ma e Alibaba. Estou muito agradecido a Duncan Clark por dividir essa história incrível conosco, da China para o mundo!

Hugo Barra
presidente da realidade virtual do Facebook

Introdução

Alibaba é um nome incomum para uma empresa chinesa. Seu fundador, Jack Ma, ex-professor de inglês, é um improvável gigante corporativo.

O império construído por Jack é o maior centro virtual de compras do mundo e, em breve, deverá ultrapassar a Walmart na quantidade de produtos vendidos. A oferta pública de ações (IPO, na sigla em inglês) da empresa na Bolsa de Nova York, em setembro de 2014, levantou US\$25 bilhões, a maior cotação na história da bolsa. Nos meses que se seguiram, as ações da Alibaba dispararam, transformando-a em uma das dez empresas mais valiosas do mundo, com um valor estimado de quase US\$300 bilhões. A Alibaba se tornou a empresa de internet mais valiosa do mundo depois da Google; suas ações valem mais do que a Amazon e o eBay juntos. Nove dias antes do IPO, Jack comemorou seu aniversário de 50 anos, e suas participações, cada vez mais valorizadas, o transformaram no homem mais rico da Ásia.

Depois desse ápice, a vida da Alibaba como companhia de capital aberto não transcorreu conforme o previsto, entretanto. Após o pico gerado pelo IPO, suas ações caíram pela metade, chegando, inclusive, a ficar abaixo do preço de oferta inicial por algum tempo. As preocupações dos investidores foram desencadeadas, no início de 2015, por uma surpreendente disputa com uma agência governamental sobre propriedade intelectual, e alimentadas, em seguida, pela desaceleração da economia chinesa e pela volatilidade dos mercados acionários, levando à derrubada das ações da Alibaba.

Apesar dos altos e baixos do mercado de ações, pelo fato de deter boa parte do mercado de comércio eletrônico, a Alibaba está excepcionalmente bem-posicionada para se beneficiar do aumento

das categorias de consumidores na China. Mais de 400 milhões de pessoas, número superior à população dos Estados Unidos, fazem compras nos sites da Alibaba a cada ano. As dezenas de milhões de encomendas geradas todos os dias correspondem a quase dois terços de todas as entregas na China.

A Alibaba transformou a maneira pela qual os chineses compram, dando-lhes acesso a uma variedade e a uma qualidade de itens com os quais as gerações anteriores nem sonhavam. Assim como a Amazon no Ocidente, a Alibaba oferece a conveniência da entrega em domicílio a milhões de consumidores. No entanto, essa comparação subestima o impacto da Alibaba. O Taobao, seu site de compras on-line, tem propiciado a muitos chineses, pela primeira vez, a sensação de serem verdadeiramente valorizados como consumidores. A Alibaba está desempenhando um papel fundamental na reestruturação econômica da China, ajudando o país a se afastar do antigo “Feito na China” e passar para o atual “Comprado na China”.

O modelo de crescimento da Velha China durou três décadas. Com base na indústria transformadora, na construção e nas exportações, esse modelo retirou centenas de milhões de pessoas da pobreza, mas deixou a China com uma amarga herança de sobrecapacidade, excesso de construções e poluição. Agora está surgindo um novo modelo, centrado no atendimento às necessidades de uma classe média que deve passar de 300 milhões para meio bilhão de pessoas em dez anos.

Jack, mais do que qualquer outra pessoa, é a face dessa nova China. Tendo se transformado em uma espécie de herói popular em seu país, ele está na interseção entre os recém-descobertos cultos ao consumismo e ao empreendedorismo na China.

Sua fama vai muito além das fronteiras do país. Presidentes, primeiros-ministros e príncipes, CEOs, empreendedores, investidores e estrelas de cinema cobiçam uma reunião (e uma selfie) com Jack. Ele compartilha regularmente o palco com a elite política e empresarial do mundo. Orador magistral, Jack consegue superá-los com bastante frequência. Subir ao palco para se apresentar depois de Jack é um projeto fadado ao fracasso. Em uma notável quebra de

protocolo, o presidente Obama chegou até mesmo a se oferecer para atuar como moderador de Jack em uma sessão de perguntas e respostas durante a reunião da APEC (Cooperação Econômica Ásia-Pacífico) em Manila, em novembro de 2015. No Fórum Econômico Mundial, em Davos, em janeiro de 2016, Jack jantou com Leonardo DiCaprio, Kevin Spacey e Bono, e também com os CEOs da Coca-Cola, da DHL e da JPMorgan Chase. O fundador de outra empresa de internet da China comentou comigo: “O departamento de relações públicas da Alibaba praticamente redigiu o discurso do Obama!”

O fundador do Facebook, Mark Zuckerberg, tem demonstrado seu compromisso em aprender mandarim nos discursos que vem fazendo desde 2014, começando pela Universidade de Tsinghua, em Pequim. Mas Jack, o professor de inglês que se tornou magnata, tem atraído multidões falando em inglês e em chinês nas conferências que realiza ao redor do mundo há mais de 17 anos.

Conheci Jack no verão de 1999, poucos meses depois de ele ter fundado a Alibaba em um pequeno apartamento em Hangzhou, a cerca de 160 quilômetros ao sudoeste de Xangai. Em minha primeira visita, era possível calcular o número de cofundadores pelas escovas de dentes enfiadas em canecas em uma prateleira do banheiro. Além de Jack, incluíam-se sua esposa, Cathy, e 16 outras pessoas. Jack e Cathy haviam apostado tudo o que possuíam na empresa, inclusive sua casa. Naquela época, a ambição de Jack era assustadora, e continua a ser até hoje. Ele falou em construir uma empresa de internet que duraria oitenta anos — o intervalo típico de uma vida humana. Alguns anos mais tarde, ele ampliou a expectativa de vida da Alibaba para “102” anos, de modo que a empresa abrangeria três séculos, a contar de 1999. Desde o início, ele prometeu competir e derrotar os gigantes do Vale do Silício. Dentro dos limites daquele modesto apartamento, isso deveria soar como algo delirante. No entanto, havia algo em sua paixão pelo empreendimento que fazia tudo aquilo parecer inteiramente crível.

Tornei-me consultor da Alibaba em seus primeiros anos, ajudando Jack e seu braço direito, Joe Tsai, na estratégia de expansão internacional da empresa e indicando-lhes alguns de seus primeiros

colaboradores estrangeiros. A Alibaba me ajudou em minha pesquisa para este livro, agendando entrevistas com a alta administração e concedendo-me acesso à empresa em várias localidades. Mas este é um relato totalmente independente. Nunca fui funcionário da empresa e não tenho nenhuma relação profissional com eles hoje em dia. Minhas percepções provêm, em parte, de meu breve papel durante a expansão das empresas pontocom como consultor da Alibaba e da proximidade que esse contato precoce proporcionou desde então. No entanto, ao escrever este livro, fui conduzido também por minha experiência pessoal, pelo fato de residir na China desde 1994, quando a internet chegou ao país, e por causa de minha carreira profissional. No verão desse mesmo ano, com o apoio de meu empregador anterior, Morgan Stanley,¹ fundei a BDA China, uma empresa de consultoria de investimentos com sede em Pequim, que, hoje, conta com mais de cem profissionais que prestam consultoria a investidores e integrantes dos setores de tecnologia e varejo na China.

Como parte da remuneração por meu serviço de consultoria, no início de 2000, Jack e Joe me concederam o direito de comprar algumas centenas de milhares de ações da Alibaba por apenas US\$0,30 cada. Quando o prazo final para a compra das ações estava se esgotando, no início de 2003, a situação não parecia muito boa para a empresa. A bolha pontocom havia estourado, e o negócio (original) da Alibaba estava enfrentando dificuldades. Em um erro de proporções colossais, decidi não comprar as ações. Nas semanas seguintes após o IPO da empresa, em setembro de 2014, isso havia se convertido em um engano de US\$30 milhões.² Eu gostaria de agradecer a ele imensamente por adquirir este livro. Escrivê-lo foi (de algum modo) catártico, na medida em que eu explorava as histórias de terceiros, como a Goldman Sachs, que subestimou a tenacidade de Jack e vendeu suas primeiras participações cedo demais, e o eBay, que menosprezou o potencial de rivalidade da Alibaba, apenas para se ver forçado a abandonar o mercado chinês poucos anos depois.

Jack é diferente da maioria de seus colegas bilionários da internet. Ele foi um mau aluno de matemática e exhibe sua ignorância em

tecnologia como um distintivo de honra. Suas ambições exageradas e suas estratégias pouco convencionais lhe renderam o apelido de “Crazy Jack”. Neste livro, exploraremos seu passado e sua personalidade peculiar para entender o método de sua loucura.

O mercado de comércio eletrônico da China difere em aspectos importantes do mercado dos Estados Unidos e de outras economias ocidentais, herança de décadas de planejamento estatal e do importante papel ainda desempenhado pelas empresas estatais. A Alibaba tem procurado explorar as ineficiências causadas por esse contexto, inicialmente no comércio eletrônico e, agora, em mídia e finanças. Hoje em dia, a visão da empresa — ou os próprios esforços filantrópicos de Jack — se estende para abraçar os maiores desafios da China, nas reformas da saúde e da educação e na abordagem ao meio ambiente.

No entanto, o principal negócio da Alibaba continua a ser o comércio eletrônico, um mercado que a empresa ajudou a criar e que domina atualmente. Há mais espaço para o crescimento desse negócio? Os concorrentes estão à espera. O governo chinês também está observando de perto. A Alibaba tem consolidado mais poder de mercado do que qualquer outra empresa privada jamais conseguiu fazer; mas será que Jack conseguirá manter o governo ao seu lado?

Embora a maioria de suas operações esteja na China, a Alibaba vem buscando uma ambiciosa expansão internacional. O recém-nomeado presidente Michael Evans afirmou: “Gostamos de dizer que a Alibaba nasceu na China, mas fomos criados para o mundo.”

Antes de analisarmos a notável história do surgimento da Alibaba e de suas metas para o futuro, vamos começar analisando o que Jack chama de “triângulo de ferro”, a base fundamental do atual domínio da empresa: seus pontos fortes em comércio eletrônico, logística e finanças.

1. O triângulo de ferro

Nos últimos 15 anos, a China mudou por nossa causa. Esperamos que, nos próximos 15 anos, o mundo mude por nossa causa.

— Jack Ma

No dia 11 de novembro de 2015, em Pequim, na icônica estrutura em forma de bolha banhada por uma luz azul, conhecida popularmente como “Cubo Aquático”, sede dos eventos aquáticos nos Jogos Olímpicos de Pequim, realizados sete anos antes, não era água que estava fluindo, mas fluxos de dados. Durante 24 horas, sem interrupção, uma enorme tela digital cintilava com mapas, gráficos e atualizações, relatando, em tempo real, as compras de milhões de consumidores em toda a China nos sites da Alibaba. Diante de centenas de jornalistas que transmitiam o evento para a China e para o resto do mundo, o Cubo Aquático passou a servir como centro de controle para a classe média chinesa e os comerciantes que com ela estavam negociando. Um especial de TV ao vivo, com quatro horas de duração, intitulado Festival de Compras Mundiais de 11/11, era transmitido para ajudar a manter os consumidores ligados até meia-noite, mostrando atores como Kevin Spacey, que aparecia em uma montagem como seu personagem de *House of Cards*, o presidente Frank Underwood, endossando a Alibaba como o lugar ideal para se comprar telefones celulares descartáveis. A apresentação de gala culminava em uma sátira que mostrava o rosto de Jack como a nova namorada de Bond, antes de ele aparecer vestido com um smoking, ao lado do intérprete de James Bond, o ator Daniel Craig, para fazer

algumas brincadeiras no palco, antes da contagem regressiva para a meia-noite.

Nos primeiros oito minutos de 11 de novembro de 2015, os consumidores fizeram mais de US\$1 bilhão em compras nos sites da Alibaba. E continuaram comprando. Quando a maior caixa registradora do mundo computou as cifras, Jack — sentado ao lado de seu amigo, o ator e lutador de artes marciais Jet Li — não conseguiu resistir e tirou uma foto da enorme tela com seu telefone celular. Vinte e quatro horas depois, 30 milhões de compradores haviam feito mais de US\$14 bilhões¹ em compras, quatro vezes mais do que o equivalente ao 11/11 nos Estados Unidos, a Cyber Monday, realizada algumas semanas mais tarde, após o dia de descontos Black Friday, no feriado de Ação de Graças.

Na China, 11 de novembro é o Dia dos Solteiros,² uma promoção especial anual.³ No Ocidente, a data celebra os veteranos de guerra. Na China, porém, 11 de novembro é o dia mais importante do ano para os comerciantes que disputam o dinheiro da classe consumidora recém-formada do país.

Nesse dia, também conhecido como Duplo Onze (*shuang shiyi*),⁴ a população da China entra em ritmo frenético, de puro e completo hedonismo. Jack resumiu o evento: “Este é um dia único. Queremos que todos os fabricantes e donos de lojas mostrem sua gratidão pelos consumidores. Queremos que os consumidores tenham um dia maravilhoso.”⁵ Tendo começado com apenas 27 comerciantes em 2009, atualmente o Dia dos Solteiros conta com mais de 40 mil comerciantes e 30 mil marcas.

As vendas totais em 2015 aumentaram 60% em relação aos US\$9 bilhões do ano anterior. Naquela ocasião, festejada nas instalações da planície costeira da Alibaba, em Hangzhou, o diretor de estratégias da empresa, Dr. Zeng Ming, descreveu a cena em termos que lembravam o Dr. Frankenstein assistindo ao despertar de sua criação entre os mortos: “O ecossistema tem sua própria vontade de crescer.” O vice-presidente executivo da Alibaba, Joe Tsai, ecoou esse sentimento: “Vocês estão assistindo à libertação do poder de compra do consumidor chinês.”

Esse poder foi reprimido por muito tempo. Nos Estados Unidos, as despesas domésticas correspondem a dois terços da economia, mas, na China, mal equivalem a um terço. Em comparação com os países desenvolvidos, os chineses não consomem o suficiente. O motivo? Eles economizam demais e gastam de menos. Para financiar sua futura educação, bancar despesas médicas ou gozar da aposentadoria, muitas famílias acumulam quantias substanciais no colchão ou fazem a “poupança de precaução”. Além disso, em função da falta de produtos, diante da variedade ou da qualidade oferecidas no Ocidente, até relativamente pouco tempo atrás os consumidores chineses tinham bem menos estímulo para gastar mais consigo.

Em setembro de 2015, em uma palestra na Universidade de Stanford, Jack observou que, “nos Estados Unidos, quando a economia está perdendo força, isso significa que as pessoas não têm dinheiro para gastar”. Mas ele brincou: “Vocês sabem como gastar o dinheiro de amanhã, o dinheiro futuro ou o dinheiro de outras pessoas. A China foi pobre por muitos anos — nós colocamos nosso dinheiro no banco.”

Velhos hábitos custam a desaparecer, mas um novo hábito — a compra on-line — está alterando a forma como os consumidores se comportam na China. A Alibaba está na vanguarda dessa mudança. Seu site mais popular é o Taobao.com, terceiro mais visitado na China e o 12º no mundo. Atualmente, uma frase comum na China é *wanneng de taobao*,⁶ que significa “você pode encontrar tudo no Taobao”. A Amazon tem sido chamada de “A loja de tudo”. O Taobao também vende (quase) tudo, em todos os lugares. Assim como o Google é sinônimo de pesquisa on-line, na China, “dar um ‘tao’”⁷ em algo é um atalho para buscar um produto on-line.

A Alibaba tem um impacto muito maior sobre o setor de varejo na China do que a Amazon nos Estados Unidos. Graças ao Taobao e ao seu site irmão, o Tmall, a Alibaba é, efetivamente, a maior varejista da China. A Amazon, ao contrário, só se tornou um dos dez maiores varejistas dos Estados Unidos em 2013.

Embora a Alibaba tenha lançado o Taobao em 2003, foi somente cinco anos mais tarde que esse site realmente mostrou a que veio.

Até então, as inúmeras fábricas da China forneciam produtos principalmente aos compradores no exterior, e tais produtos eram expedidos para abastecer as prateleiras de varejistas como Walmart e Target. Mas a crise financeira global de 2008 mudou tudo. Os mercados tradicionais de exportação da China entraram em parafuso. O Taobao, por sua vez, escancarou as portas das fábricas aos consumidores chineses. A resposta do governo chinês para a crise de 2008 foi dobrar a aposta no modelo da Velha China — injetando dinheiro na economia, o que provocou uma enorme bolha imobiliária, sobrecapacidade e mais poluição ainda. Quando a fatura chegou, ficou claro que o reequilíbrio bastante necessário da economia chinesa em direção ao consumo não poderia mais ser adiado. E a Alibaba se tornou uma das maiores beneficiárias dessa situação.

Jack gosta de dizer que o sucesso de sua empresa foi acidental: “A Alibaba poderia muito bem ser conhecida como o jogo dos ‘mil e um erros’.” Nos primeiros anos, ele deu três explicações para a sobrevivência da empresa: “Não tínhamos dinheiro, não tínhamos tecnologia e não tínhamos planejamento.”

Mas vamos analisar os três fatores reais que sustentam o atual sucesso da Alibaba: a vantagem competitiva da empresa no comércio eletrônico, na logística e nas finanças, o que Jack descreve como o “triângulo de ferro” da Alibaba.

Os sites de comércio eletrônico da Alibaba oferecem uma variedade inigualável de produtos aos consumidores. Sua oferta de logística garante que todos os bens sejam entregues de forma rápida e confiável. E a subsidiária financeira da empresa garante que a compra na Alibaba seja fácil e tranquila.

A VANTAGEM DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Ao contrário da Amazon, os portais para consumidores Taobao e Tmall da Alibaba não mantêm nenhum estoque.⁸ Eles servem como

plataformas para que outros comerciantes vendam seus produtos. O Taobao é composto por 9 milhões de lojas gerenciadas por pequenos comerciantes ou indivíduos. Atraídos pela gigantesca base de usuários do site, esses “microcomerciantes” optam por estabelecer seus estandes de vendas no Taobao, em parte porque não lhes custa nada fazer isso. A Alibaba não cobra nenhuma taxa dos vendedores. Mas o Taobao ganha dinheiro — muito dinheiro — com a venda de espaço publicitário, ajudando a promover os comerciantes que desejam sobressair.

Os comerciantes podem anunciar por meio de listagens pagas ou propagandas. Sob o modelo de listagem paga, similar ao AdWords do Google, os anunciantes apostam em palavras-chave para fazer com que seus produtos ocupem lugares de destaque no Taobao. Eles pagam à Alibaba com base no número de vezes que os consumidores clicam em seus anúncios. Os comerciantes também podem usar um modelo de publicidade mais tradicional, pagando com base na frequência com que seus anúncios são exibidos no Taobao.

A antiga piada sobre publicidade é: “Sei que pelo menos a metade do meu orçamento de publicidade funciona. (...) Só não sei qual é essa metade.” Mas, com a publicidade do tipo “pague pelo desempenho” — e um mercado pronto de centenas de milhões de consumidores —, o Taobao exerce grande fascínio sobre os pequenos comerciantes.

Para organizar os corredores virtuais do Taobao, existem os gerentes de atendimento ao cliente da Alibaba, os *xiaoer*.⁹ Milhares de *xiaoer* fazem a mediação de eventuais conflitos que possam surgir entre consumidores e comerciantes. Esses árbitros, jovens colaboradores com média de 27 anos, trabalham por longas horas, muitas vezes enviando mensagens aos vendedores até bem tarde da noite.

Os *xiaoer* têm fortes poderes executivos, incluindo a capacidade de descredenciar inteiramente um comerciante. Eles também podem oferecer aos comerciantes um incentivo: a possibilidade de participar de campanhas de marketing. Inevitavelmente, alguns comerciantes tentam corromper os *xiaoer*, oferecendo-lhes subornos. A Alibaba

exclui periodicamente os comerciantes pegos em flagrante, e uma unidade disciplinar interna procura erradicar constantemente a corrupção entre seus colaboradores.

Mas o sucesso do Taobao não é explicado apenas pelos *xiaoer*. O site funciona porque consegue colocar o consumidor em primeiro lugar, trazendo a vibração dos mercados de rua chineses para a experiência de compras on-line. Comprar on-line é tão interativo quanto a vida real. Os consumidores podem usar o aplicativo de bate-papo¹⁰ da Alibaba para barganhar preços; um fornecedor pode exibir um produto pela sua webcam. Os clientes também podem contar com a facilidade de descontos e frete grátis. A maioria das embalagens chega com algumas amostras extras ou bichinhos de pelúcia de brinde, algo a que eu, pessoalmente, me tornei tão habituado que, quando recebo os pacotes da Amazon nos Estados Unidos, fico balançando as caixas vazias em vão. Os comerciantes do Taobao zelam ferozmente por sua reputação entre os consumidores, tal é a natureza darwiniana da competição na plataforma. Quando os consumidores postam um comentário negativo sobre um comerciante ou um produto, eles podem esperar receber uma mensagem e ofertas de reembolso ou substituição gratuita em alguns minutos.

A vantagem do comércio eletrônico da Alibaba também é aprimorada por outro de seus sites, o Tmall.¹¹ Se o Taobao pode ser comparado com um desorganizado conjunto de bancas de mercado, o Tmall é um chamativo centro comercial. Grandes varejistas e até mesmo marcas de luxo vendem seus produtos no Tmall e, para aqueles consumidores que ainda não dispõem de recursos para pagar por eles, vão criando a percepção da marca. Ao contrário do Taobao, que é gratuito para compradores e vendedores, os comerciantes pagam comissões à Alibaba sobre os produtos vendidos no Tmall, variando de 3% a 6%, dependendo da categoria.¹² Hoje, o Tmall.com é o sétimo site mais acessado na China.

Em chinês, o site é chamado de *tian mao*, ou “o gato celeste”. Sua mascote é um gato preto, para distingui-la da boneca estilizada do Taobao. O Tmall é cada vez mais importante para a Alibaba, pois

gera US\$136 bilhões em volume bruto de mercadorias para a empresa,¹³ aproximando-se dos US\$258 bilhões vendidos no Taobao. A Alibaba fatura quase US\$10 bilhões por ano com esses sites, que correspondem a praticamente 80% de suas vendas totais.

O Tmall abriga três tipos de lojas em sua plataforma: lojas de referência, administradas pela própria marca; lojas autorizadas, criadas por um comerciante licenciado em nome da marca; e lojas especializadas, que comercializam os bens de mais de uma marca. As lojas especializadas correspondem a 90% dos fornecedores do Tmall. Mais de 70 mil marcas, da China e do exterior, podem ser encontradas atualmente no Tmall.

Na promoção do Dia dos Solteiros realizada no Tmall, as marcas mais populares incluíam nomes estrangeiros como Nike, Gap, Uniqlo e L'Oréal, bem como os representantes nacionais, como os fornecedores de smartphones Xiaomi e Huawei, e aparelhos eletrônicos e eletrodomésticos da empresa Haier.

O Tmall é um verdadeiro A a Z de marcas, da Apple à Zara. As marcas de luxo também vendem no site, embora sejam cautelosas,¹⁴ para não canibalizar as vendas em suas lojas físicas. A presença da Burberry no site é um sinal de que a Alibaba já não lida mais apenas com produtos baratos.

Varejistas norte-americanos como a Costco e a Macy's também estão no Tmall, parte de um esforço da Alibaba para conectá-los, como vem sendo feito em relação a outras lojas estrangeiras, com os consumidores chineses. A loja da Costco no Tmall atraiu mais de 90 milhões de visitantes a seu site nos primeiros dois meses.

Até mesmo a Amazon está no Tmall, vendendo alimentos, sapatos, brinquedos e utensílios de cozinha importados desde 2015. Há muito tempo a Amazon tem a intenção de entrar no mercado chinês, mas teve de se contentar com apenas 2% dele.

Além do Taobao e do Tmall, a Alibaba opera um site ao estilo do Groupon,¹⁵ chamado Juhuasuan.com.¹⁶ O Juhuasuan é o maior site de compras em grupo da China com foco no produto. Estimulado pelo enorme volume de mercadorias nos outros sites da Alibaba, já cadastrou mais de 200 milhões de usuários, o que faz dele o maior site de compras em grupo on-line do mundo. Juntos, o Taobao, o

Tmall e o Juhuasuan cadastraram mais de 10 milhões de estabelecimentos comerciais, oferecendo mais de 1 bilhão de itens individuais para venda.

Em parte, os sites da Alibaba são populares porque, assim como nos Estados Unidos, as compras on-line feitas em casa significam economia de tempo e dinheiro. Mais de 10% das compras a varejo na China são realizadas on-line, acima dos 7% nos Estados Unidos. Jack comparou o comércio eletrônico a uma “sobremesa” nos Estados Unidos, ao passo que na China é o “prato principal”. Por quê? Comprar na China nunca foi uma experiência agradável. Até a chegada das empresas multinacionais como Carrefour e Walmart, havia muito poucas cadeias de varejo ou centros comerciais. A maioria dos varejistas domésticos teve início como empresas estatais (SOEs, na sigla em inglês). Com acesso a uma fonte de financiamento imediata, propiciada por governos locais ou bancos estatais, eles tendiam a enxergar os compradores como um mero inconveniente. Outros varejistas se estabeleceram a partir de empresas imobiliárias, que se preocupavam mais com o valor da terra sob sua loja do que com os consumidores que estavam lá dentro.

Um fator-chave para o sucesso do comércio eletrônico na China é o peso do imóvel para os varejistas tradicionais. A terra é cara na China porque é uma fonte crucial de renda para o governo. A venda de terras representa um quarto das receitas fiscais do governo. No nível do governo local, representa mais de um terço. Um importante executivo do comércio eletrônico resumiu: “Devido à forma como nossa economia está estruturada, o governo tem muitos recursos. O governo decide o preço da terra. O governo decide como os recursos são canalizados, onde será gasto o dinheiro. O governo depende, em grande parte, dos impostos e das taxas associadas à venda de terras. Isso quase destruiu o negócio varejista na China e estimulou bastante a demanda on-line. Eles privaram os varejistas off-line da oportunidade de se beneficiar da crescente demanda dos consumidores — e acabaram sendo canalizados para atuar no comércio eletrônico.” Os varejistas tradicionais bem-sucedidos — de lojas de departamento a restaurantes — sofrem com o sucesso: se atraírem muitos consumidores para suas lojas, eles podem esperar

um pesado aumento do aluguel quando seus contratos entrarem em fase de renegociação.

Em consequência, tem havido muito menos investimento em marketing, atendimento ao cliente, recursos humanos ou logística no setor varejista tradicional da China do que no Ocidente. Resultado disso? O mercado varejista da China é altamente fragmentado e ineficiente. Nos Estados Unidos, as três principais cadeias de supermercados são responsáveis por 37% de todas as vendas. Na China, elas correspondem a apenas 7%. As maiores lojas de departamento dos Estados Unidos representam 44% das vendas totais nesse segmento. Na China? Apenas 6%.

Apesar de uma construção maciça de centros comerciais, supermercados e pequenas mercearias, a penetração dos varejistas off-line na China ainda é extremamente baixa. Para cada pessoa na China, existem apenas 0,5m² de espaços varejistas, menos de um quarto do espaço disponível nos Estados Unidos.¹⁷

Provavelmente a China nunca preencherá essa lacuna. E por que deveria fazê-lo? O varejo tradicional está longe de ser um modelo de eficiência. Com o peso dos custos de manutenção de estoque e de locação, as lojas off-line estão perdendo vendas rapidamente para aqueles que atuam on-line em muitas categorias de produtos.

Na China atual, alguns comerciantes estão muito ocupados cuidando dos consumidores on-line para se preocupar com aqueles que só aparecem para dar uma volta em suas lojas. Muitos comerciantes chineses simplesmente vêm dispensando por completo a loja física: por que alugar um espaço caro que só fica aberto, no máximo, durante metade de cada dia, quando sua loja no Taobao funciona 24 horas por dia, todos os dias da semana?

A natureza abomina o vácuo e, na China, a internet está preenchendo os vazios criados pelo legado das propriedades e dos planejamentos estatais. É por isso que as compras on-line na China são ainda mais populares do que no Ocidente. Jack resumiu: “Em outros países, o comércio eletrônico é um modo de fazer compras; na China, é um estilo de vida.”

O Taobao abriu as portas para as compras on-line na China, e o Tmall as escancarou ainda mais. Os primeiros usuários do Taobao

eram jovens nativos digitais, mas cada vez mais seus pais e avós também estão comprando on-line. À medida que o conjunto de pessoas que compram on-line foi se ampliando, também aumentou o conjunto de produtos. Os itens mais populares nos sites da Alibaba são sapatos e roupas, variando de meias e camisetas até vestidos que custam dezenas de milhares de dólares. No dia seguinte à transmissão do maior programa de televisão do país, o Festival de Gala da Primavera, veiculado pela Televisão Central da China, os vestidos usados pelas celebridades — ou imitações deles — já aparecem à venda nos sites da Alibaba. Muitas vitrines virtuais mostram fotos de pessoas — incluindo os próprios comerciantes — usando uma ampla gama de tamanhos para facilitar a compra on-line. Os consumidores sabem que, se as roupas não servirem ou apresentarem defeito, poderão devolvê-las sem nenhum encargo.

Os produtos alimentícios são outra categoria popular, pois, como Jack explicou, “os supermercados na China eram terríveis; é por isso que nos saímos bem nesse setor”. Mais de 40% dos consumidores chineses já compram seus mantimentos on-line, em comparação com apenas 10% nos Estados Unidos. Em 2014, as vendas on-line de produtos alimentícios na China cresceram 50%; off-line, cresceram apenas 7%. O Tmall oferece itens de mercearia em mais de 250 cidades em todas as 32 províncias da China continental, à exceção de seis delas, geralmente a preços mais baixos do que em um supermercado. A Alibaba já oferece a entrega de itens refrigerados no dia seguinte à compra em mais de sessenta cidades, além de já contar com uma grande variedade de alimentos importados. Trabalhando em cooperação com a Comissão de Maçãs do Estado de Washington, a Alibaba garantiu mais de 84 mil encomendas individuais de maçãs, que foram colhidas, embaladas e despachadas para consumidores na China no prazo de 72 horas, totalizando 167 toneladas, o equivalente ao volume de capacidade de três Boeings 747.

As jovens mães são uma das principais bases de consumidores da Alibaba. James Chiu, representante da Friso, empresa holandesa de leite artificial exibida com destaque pela Alibaba no Dia dos Solteiros de 2015, disse que, para as jovens mães da China, “o comércio

eletrônico não é um canal, é um estilo de vida, um ecossistema”. Sozinho, o grupo vendeu quase US\$10 milhões em produtos no Dia dos Solteiros até as seis da manhã, mais do que seu total em 2014.

Computadores, produtos de comunicação e aparelhos eletrônicos são itens populares no Taobao, assim como artigos domésticos, de secadores de cabelo e fornos de micro-ondas a TVs e máquinas de lavar. Aqui, o impacto sobre os varejistas off-line tem sido especialmente significativo. No Dia dos Solteiros, as vendas de eletrodomésticos na Alibaba costumam exceder metade das vendas anuais dos maiores varejistas de bens de consumo do país. Em agosto de 2015, a Alibaba adquiriu 20% da varejista Suning por US\$4,6 bilhões. Vendendo eletrônicos e produtos de linha branca, bem como livros e produtos para bebês, a Suning opera mais de 1.600 lojas em quase 300 cidades. A negociação com a Alibaba, como parte da crescente tendência da “onipresença de canais” ou “on-line para off-line” (“O2O”), significa que, mesmo que os consumidores compareçam à Suning apenas para testar um produto, a empresa pode obter uma parte dos lucros quando eles decidem comprar o item on-line.

A Alibaba também vende automóveis on-line. As marcas Chevrolet e Buick, da General Motors, operam lojas no Tmall, nas quais também comercializam empréstimos sem juros para compra de automóveis, uma ferramenta competitiva fundamental em um mercado que já é o maior da GM. Os automóveis são uma categoria popular do Dia dos Solteiros, já que os compradores esperam conseguir bons descontos, assim como condições de pagamento mais favoráveis. O mercado imobiliário é outra categoria. Os super-ricos podem navegar por listas de ilhas inteiras, à venda no Canadá, em Fiji ou na Grécia.

O Taobao também é famoso por oferecer todos os tipos de itens exóticos. Um estudante universitário ganhou notoriedade por oferecer brincos feitos com mosquitos mortos — assim como os insetos, cada par é único. Outro fornecedor vendeu on-line até mesmo flatulências engarrafadas.

O Taobao não lida apenas com produtos. Os consumidores também podem comprar serviços. Artistas e músicos recebem

encomendas pelo site. A enorme variedade de serviços em oferta propicia uma visão reveladora dos costumes sociais em rápida mutação na China. Os rapazes podem contratar uma namorada falsa para participar de eventos sociais ou terceirizar o rompimento com sua namorada verdadeira para um especialista do Taobao. Esposas preocupadas com um marido desinteressado podem se inscrever em um serviço de aconselhamento que oferece técnicas para combater as amantes. Jovens urbanos atarefados podem usar o Taobao para contratar substitutos para visitar seus pais. Para superar a crônica falta de doadores, o site de compras em grupo da Alibaba, o Juhuasuan, uniu-se até mesmo a bancos de esperma em sete províncias, com o objetivo de atrair doadores qualificados, oferecendo mais de US\$800 como gratificação. Esse é o valor aplicado off-line, mas, com o poder do marketing on-line, mais de 22 mil homens se inscreveram no prazo de 48 horas.

Itens de bem-estar, como cosméticos e joias, também são populares no Taobao. Os comerciantes são atraídos para a categoria pelo fato de ela alcançar algumas das maiores margens de lucro, em comparação com qualquer outro produto vendido on-line. Hoje, estima-se que 42% dos produtos de cuidados para a pele na China sejam vendidos on-line, um número impulsionado pela ampla disponibilidade de produtos oferecidos por comerciantes que descobriram um meio de contornar os elevados custos de importação.

Acredita-se que os produtos falsificados sejam a maior indústria ilícita do mundo, mais rentável, segundo algumas estimativas, do que o comércio de drogas. As vendas de produtos piratas por comerciantes no Taobao ajudaram a impulsionar a popularidade inicial do site e continuam a ser um ponto de discórdia para os proprietários de marcas. Na China, os produtos falsificados podem ter uma qualidade tão alta que até mesmo os legítimos fabricantes têm dificuldades para detectá-los. Eles são confeccionados em “turnos extras” de produção em série, nas mesmas fábricas que os artigos reais, geralmente usando materiais remanescentes. Como uma oficina para o mundo, a China representa uma grande parte do problema da pirataria. Mas, à medida que o país se torna a maior

base mundial de consumidores, também precisa ser parte da solução.

Falando em uma feira para comerciantes on-line em Guangzhou, Jack, certa vez,¹⁸ se referiu a essas preocupações: “Existem produtos falsificados [no Taobao]? Claro que existem. Nossa sociedade é complicada. O Taobao, em si, não fabrica produtos falsificados, mas oferece algum grau de conveniência para aqueles que os fabricam. O Taobao é uma plataforma digital.” Em seguida, Jack pediu que os comerciantes que vendem produtos autênticos no Taobao se unissem, garantissem a aplicação efetiva da regulamentação e expulsassem os comerciantes que vendem produtos falsificados, dizendo-lhes: “Estamos de olho em todos vocês que fabricam e vendem produtos falsificados. Vocês serão punidos.”

Mas os esforços da Alibaba nem sempre convencem os proprietários de marcas. Em novembro de 2011, no mesmo mês em que o Baidu foi removido de sua lista, o Taobao foi adicionado à “Lista de Mercados Notórios”,¹⁹ publicada pela Repartição de Representantes de Comércio dos Estados Unidos (USTR, na sigla em inglês), principal negociador comercial dos Estados Unidos. A inclusão na lista de mercados notórios não apenas ameaçava prejudicar a reputação da Alibaba entre os comerciantes, como também complicava seus planos para um IPO. Em resposta, a empresa ampliou seus esforços para eliminar os maiores comerciantes de artigos falsificados do Taobao, o que levou alguns deles a formar uma “Aliança Anti-Taobao” e organizar uma marcha até os escritórios da Alibaba em Hong Kong, como forma de protesto. A Alibaba também elevou os critérios de exigência para os vendedores do Tmall, aumentando as taxas de serviço e depósitos, movimento que provocou uma resposta raivosa de milhares de comerciantes, que acusaram o Taobao de práticas de monopólio e marcharam até a sede da Alibaba, em Hangzhou.

A fim de apaziguar a USTR, a Alibaba também aumentou seus esforços de lobby²⁰ e, em dezembro de 2012, o Taobao foi removido daquela lista — embora, desde então, alguns fabricantes norte-americanos de software, vestuário e calçados tenham continuado a

fazer pressão para que as sanções contra o Taobao sejam restabelecidas.

Devido ao grande volume de produtos à venda nas plataformas da Alibaba, a empresa precisa encontrar um equilíbrio delicado entre atender aos interesses dos consumidores e dos comerciantes, além de proteger sua própria reputação, uma vez que as eternas tensões sobre pirataria vão ganhando mais destaque. Aproximar ainda mais a Alibaba de compradores e vendedores é a segunda vantagem do triângulo de ferro: a logística.

A VANTAGEM LOGÍSTICA

No Dia dos Solteiros de 2015, as encomendas feitas nos sites da Alibaba geraram 467 milhões de embalagens, exigindo mais de 1,7 milhão de serviços de entrega expressa e 400 mil veículos para distribuir as mercadorias. Hoje, a China conta com um verdadeiro exército de entregadores. A pé, em bicicletas, em bicicletas elétricas, em caminhões e trens, eles são os heróis desconhecidos da revolução do comércio eletrônico no país.

Os consumidores chineses gastaram mais de US\$32 bilhões em entregas de encomendas em 2014. O número aumentou mais de 40% em um ano. Mas o volume deve crescer significativamente nos próximos anos: em média, menos de uma embalagem por mês é entregue para cada pessoa na China.

Sem os serviços de baixo custo que as empresas de entregas oferecem, a Alibaba não seria a gigante que é hoje. Para sobreviver em uma indústria feroz, algumas das empresas de entregas expressas adotaram métodos inteligentes para reduzir os custos. Em Xangai, por exemplo, os entregadores andam para cima e para baixo no metrô, passando as embalagens uns para os outros sobre as catracas, para evitar a compra de vários bilhetes.

Mas nenhum desses entregadores é funcionário da própria Alibaba. A maioria das embalagens na China é distribuída por

serviços privados de entrega. Em locais onde não há empresas particulares de entregas, principalmente na zona rural, os Correios da China cuidam de tudo.

Em 2005, a Alibaba procurou os Correios da China, propondo um acordo para que ambos trabalhassem juntos no comércio eletrônico. Mas, como bem lembrou o diretor de estratégias Zeng Ming, Jack “foi ridicularizado. Na verdade, eles disseram para Jack cuidar de seu próprio negócio. Eles não acreditavam na entrega expressa”. As empresas de entregas da China viram as mesmas oportunidades que levaram empresas como a Wells Fargo a lançar seus próprios serviços privados de entrega de encomendas e serviços financeiros durante a Corrida do Ouro na Califórnia, em meados do século XIX, em resposta aos então ineficientes Correios dos Estados Unidos. Na China, a corrida do ouro do comércio eletrônico estimulou o surgimento de mais de 8 mil empresas de entregas privadas, das quais se destacam vinte grandes.

A província natal da Alibaba, Zhejiang, também é a sede da maior parte das principais empresas de entregas da China. Elas desempenham um papel fundamental na distribuição dos produtos por todo o país. Mais da metade do mercado de entrega de encomendas na China é realizada por apenas quatro empresas, conhecidas como “Três Tongs, Um Da”: Shentong (STO Express), Yuantong (YTO Express), Zhongtong (ZTO Express) e Yunda. Curiosamente, todas são oriundas da mesma cidade: Tonglu, não muito distante de Hangzhou. Mais de dois terços de seus negócios provêm do Taobao e do Tmall. Junto com duas outras empresas de entregas de menor porte, elas são frequentemente chamadas de “Gangue de Tonglu”.

A Gangue de Tonglu, ao lado de uma empresa chamada SF Express,²¹ tem desempenhado um papel importante no sucesso do Taobao. O cofundador da ZTO, Lai Jianfa, descreveu essa relação: “As empresas de entregas são um agente propulsor. Somos a maior força motriz do rápido desenvolvimento da Alibaba.”

A Alibaba vem investindo em conjunto com essas empresas e outros parceiros em uma empresa chamada China Smart Logistics, ou “Cainiao”²². O poder combinado do transporte de mercadorias

dos 15 parceiros logísticos na Cainiao é impressionante. Juntos, eles lidam com mais de 30 milhões de embalagens por dia e empregam mais de 1,5 milhão de pessoas em seiscentas cidades.²³ A Cainiao está construindo uma plataforma de informações sobre as localidades, entrelaçando fornecedores de logística, armazéns e centros de distribuição em todo o país. A Alibaba detém 48% da Cainiao, que, por contar com o envolvimento da Gangue de Tonglu e de outros bilionários autodidatas da própria província, dá à empresa um sabor tipicamente de Zhejiang.²⁴ O bilionário Shen Guojun,²⁵ nascido em Zhejiang, é um dos principais investidores da Cainiao e atuou como seu primeiro CEO. A Fosun, mais conhecida no exterior pela compra do Club Med, detém 10% das ações. O presidente da Fosun, Guo Guangchang, também é nativo de Zhejiang. Em dezembro de 2015, Guo foi supostamente detido pelas autoridades chinesas para interrogatório e foi liberado vários dias depois sem qualquer explicação, o que causou uma queda abrupta no preço das ações da Fosun.

Quando foi lançada, em 2013, a Cainiao anunciou planos de investir mais de US\$16 bilhões até 2020 para desenvolver a “China Smart Logistics Network”, composta por três redes — PeopleNet,²⁶ Groundnet²⁷ e Skynet. A Cainiao não se fundiu às empresas de entregas; sua estratégia, ao contrário, é integrar os dados gerados por cada uma delas — focando em pacotes de dados, e não em pacotes físicos. A ideia é que o compartilhamento de encomendas, do status de entrega e da opinião dos consumidores de cada empresa-membro pode melhorar a eficiência e a qualidade do serviço, enquanto as empresas se mantêm como propriedades independentes entre si.

Ao investir na Cainiao, a Alibaba pretende estabelecer relações vitais com seus parceiros de logística, ao mesmo tempo em que procura investidores externos para financiar a expansão das próprias redes. A Cainiao não detém a infraestrutura física das redes nem emprega o pessoal que faz as entregas. Esses ativos são fornecidos pelos membros e parceiros do consórcio, permitindo que a Alibaba busque uma estratégia “com poucos ativos”.

Muita coisa vem acontecendo com base nessa abordagem. A principal concorrente da Alibaba no comércio eletrônico, a JD.com,²⁸ está adotando uma estratégia “com muitos ativos”, investindo diretamente em sua própria infraestrutura logística. A mascote da JD é Joy, um cão metálico cinza, escolhido, sem dúvida, para caçar simbolicamente o gato preto do Tmall. Hoje, a JD conseguiu criar a maior capacidade de armazenagem²⁹ entre as empresas de comércio eletrônico da China, oferecendo serviços de entrega rápida, incluindo a entrega no mesmo dia³⁰ em 43 cidades. A JD.com administra um verdadeiro sistema de ponta a ponta, controlando seus próprios sistemas de compras, estoque, distribuição e armazenagem, com os produtos sendo levados aos consumidores por entregadores uniformizados que usam veículos com a marca da JD.

Com receitas anuais que chegam a US\$11 bilhões, a JD detém uma participação cada vez maior do mercado de consumidores do comércio eletrônico. A empresa é especialmente forte em cidades de primeiro nível, como Pequim, e em categorias de produtos como eletrodomésticos e eletrônicos.

O investimento da Alibaba na varejista de produtos eletrônicos Suning, que ela monitora com cautela, ilustra sua preocupação. Tanto a Alibaba quanto a JD estão competindo para garantir entregas em intervalos de duas a três horas em várias cidades.

A Alibaba vem tentando construir todo um novo campo de concorrência, aproveitando a tecnologia de dados, incluindo os megadados — a capacidade de analisar e tomar decisões de negócios a partir de um grande volume de informações gerado diariamente em seus sites. No Dia dos Solteiros, as rotas da maioria das empresas de entregas pertencentes à rede Cainiao foram analisadas e redefinidas em caso de engarrafamentos. A Alibaba justifica seu investimento na Cainiao argumentando que, se não fosse assim, a demanda ultrapassaria a capacidade das empresas de entregas de distribuir as encomendas. Isso se confirma pela opinião dos comerciantes de eletrodomésticos, como geladeiras, durante o Dia dos Solteiros em 2015, relatando que menos de 2% das expedições manipuladas pela Cainiao chegaram com atraso ou sofreram danos,

em comparação com 15% das expedições manipuladas por outras empresas de entregas. Partindo das cerca de 30 milhões de embalagens atuais em um dia típico, a Alibaba pretende gerar mais de 100 milhões de embalagens em encomendas diárias até 2020.

Estima-se que 30% das rotas de entrega atuais sejam ineficientes ou pouco rentáveis. Assim como a Amazon nos Estados Unidos, as empresas associadas à Cainiao estão fazendo experiências com as entregas por drones — embora a maior densidade populacional na China, especialmente nas zonas costeiras, signifique que essa não é uma prioridade tão alta quanto nos Estados Unidos. Em 2015, a YTO, uma das empresas da Gangue de Tonglu, enfrentou um julgamento que durou três dias, envolvendo entregas de chá de gengibre por drones a algumas centenas de consumidores, a uma hora de voo dos centros de distribuição da Alibaba em Pequim, Xangai e Guangzhou. Por enquanto, os drones permanecem apenas como um chamariz na China. As inovações em logística — como reduzir os prazos de entrega ou cortar custos — tendem a ser mais graduais do que revolucionárias.

No entanto, com a Cainiao, a Alibaba vem reforçando o ativo mais importante de todos: a confiança. Os consumidores e os comerciantes sabem que podem confiar que os produtos chegarão aonde têm de chegar, na hora certa.

A VANTAGEM DAS FINANÇAS

A vantagem final no triângulo de ferro são as finanças. Nos serviços financeiros, o ativo mais importante da Alibaba é a Alipay, sua resposta ao PayPal. De longe, a ferramenta de pagamento on-line mais popular na China, a Alipay lida com mais de três quartos de US\$1 trilhão por ano em transações on-line,³¹ três vezes o volume do PayPal e um terço do mercado de pagamentos globais on-line, de US\$2,5 trilhões. No auge dos primeiros minutos do Dia dos Solteiros

de 2015, a Alipay administrou mais de 85 mil pagamentos por segundo.

Como forma de garantia, a Alipay infunde confiança em todo o império do comércio eletrônico da Alibaba. Os consumidores sabem que, ao pagar com a Alipay, suas contas só serão debitadas quando eles receberem e estiverem satisfeitos com os produtos que encomendaram. Só então, após o congelamento da quantia na conta, a Alipay liberará os créditos para o comerciante. Os clientes que compram nos portais para consumidores da Alibaba podem devolver o produto até sete dias após a compra, desde que não estejam danificados.

Não pertencendo mais à Alibaba,³² a Alipay é o maior ativo de uma empresa controlada pessoalmente por Jack e avaliada por um analista em US\$45 bilhões. Os sites da Alibaba representam mais de um terço de suas receitas, mas outros sites também dependem fortemente da Alipay para processar seus pagamentos on-line. As pessoas usam a Alipay para fazer transferências de dinheiro, pagar suas contas de telefone celular e fazer compras com cartões magnéticos usando códigos de barras em lojas e restaurantes, como o KFC. Vinte por cento de todas as transações da Alipay envolvem pagamentos por serviços públicos, como contas de água, eletricidade e gás. Os clientes também podem comprar bilhetes de trem, pagar multas de trânsito ou adquirir seguros usando a Alipay, transformando-a na verdadeira moeda de uma China cada vez mais digital. Graças às comissões sobre os pagamentos que administra, a Alipay, que já é altamente rentável, deverá gerar quase US\$5 bilhões por ano em receitas³³ até 2018.

Com o crescimento dos smartphones na China, usados por mais de 830 milhões de pessoas, o valor da Alipay vai muito além de uma simples ferramenta de pagamento. Pelo fato de os consumidores manterem saldo em suas contas, a Alipay se tornou uma carteira virtual para mais de 300 milhões de pessoas, apenas o primeiro passo que a Alibaba está dando no mercado de serviços financeiros na China.

A Alibaba explorou a ineficiência do varejo off-line, mas os serviços bancários off-line também têm se revelado um terreno fértil.

Da mesma forma que as lojas estatais manifestavam pouco interesse por seus consumidores, os bancos estatais da China davam pouca atenção às necessidades dos indivíduos e das pequenas empresas. Até recentemente, eles não tinham escolha a não ser depositar seu dinheiro em bancos que estavam focados nas empresas estatais. Os dirigentes das SOEs também são os dirigentes desses bancos.

Os “quatro grandes” bancos estatais — o Banco Industrial e Comercial da China (ICBC), o Banco de Construção, o Banco da China e o Banco Agrícola da China — controlam cerca de 70% do mercado. O desprezo desses bancos por seus clientes tem dado margem a brincadeiras populares, como aquela de as iniciais do ICBC significarem, em chinês, “*ai cun bu cun*”, traduzido livremente para “quem se importa se você poupa conosco ou não, tanto faz”. Tradicionalmente, esses e outros bancos estatais pagam taxas muito baixas de juros, às vezes abaixo do índice de inflação. Essa “repressão financeira” vem distorcendo a economia da China, transferindo a riqueza dos consumidores para as empresas estatais, que esbanjaram grande parte dessa riqueza nos investimentos deficitários do modelo da Velha China.

O governo chinês reconhece a necessidade de uma reforma e a necessidade de alocar o capital de forma mais racional. Mas, para isso, tem de assumir um claro interesse: o interesse em si mesmo. A Alibaba acabou se envolvendo nessa questão. Oferecendo retornos muito mais elevados sobre os depósitos do que os parcos retornos pagos pelos bancos, o fundo mútuo on-line Yu’e Bao da Alibaba se tornou tão popular quando foi lançado, em 2013, que levou a estagnada indústria de serviços financeiros da China a uma atividade frenética. O Yu’e Bao, cujo nome pode ser traduzido como “tesouro das economias”, soa bastante inócuo: um lugar no qual é possível depositar seus trocados. Mas, quando lançou o produto, a Alibaba não estabeleceu limites para os montantes que os clientes poderiam depositar. As taxas que o Yu’e Bao oferecia não eram muito mais elevadas do que as dos bancos — até dois pontos percentuais superiores —, mas permitia que os clientes fizessem retiradas a qualquer momento sem sofrer sanções. Como resultado, os clientes individuais transferiram dezenas ou centenas de milhares

de dólares para esse fundo. Os bancos se alarmaram com os saques. Até fevereiro de 2014, o Yu'e Bao³⁴ havia atraído mais de US\$93 bilhões de 80 milhões de investidores, mais do que o total combinado das contas de todos os outros gestores de dinheiro na China. A afluência foi tão elevada que, em apenas dez meses, o Yu'e Bao foi considerado o quarto maior gestor de dinheiro do mundo, aproximando-se de baluartes globais da indústria, como Vanguard, Fidelity e J. P. Morgan.

Antes do lançamento do fundo, Jack deu um passo incomum para um empreendedor do setor privado, escrevendo um artigo opinativo no jornal do Partido Comunista *Diário do Povo*: “A indústria financeira precisa de perturbadores, precisa de pessoas de fora que entrem e realizem uma transformação.” Logo depois, o império das SOEs revidou, denunciando os gestores de fundos por trás do Yu'e Bao como “vampiros que estavam sugando o sangue dos bancos”. A partir de março de 2014, os bancos estatais, com depósitos coletivos estimados em mais de US\$100 trilhões, impuseram limites sobre os montantes que seus clientes poderiam transferir para contas de terceiros, a título de pagamento on-line. Na sequência, vieram outras restrições impostas pelo governo. Sem omitir nenhum detalhe, Jack postou uma mensagem nas mídias sociais criticando os bancos, citando-os nominalmente e culpando-os por não participar da liberalização financeira da China, orientada ao mercado: “A decisão de quem ganha e quem perde no mercado não deve estar submetida ao monopólio e à autoridade, mas aos clientes.” Jack apagou a mensagem logo depois, mas ela já havia sido amplamente reproduzida. A Alibaba continuou a alargar os limites do envolvimento do setor privado nos serviços financeiros, incluindo a concessão de microempréstimos aos comerciantes e aos consumidores que realizavam transações por meio de suas plataformas. Ainda relativamente novo, o ramo de empréstimos deve passar a ser um negócio de bilhões de dólares dentro de alguns anos. A oferta de crédito também aumenta a “adesão” ou a lealdade dos consumidores às plataformas de comércio eletrônico da Alibaba.

Pelo fato de ter acesso a todo o histórico de negociação de seus clientes, a Alibaba está em uma posição muito melhor do que os

bancos na hora de avaliar o risco de crédito. Um novo negócio, o Sesame Credit Management, fornece classificações de risco de consumidores e comerciantes a terceiros.

Outras ofertas de serviços financeiros³⁵ incluem gestão de riqueza, negócios de empréstimo entre pares e seguros.³⁶ Em 2015, Jack lançou um banco com funcionamento exclusivo na internet, chamado MYbank, que eliminou por completo a necessidade de filiais. O MYbank planeja usar smartphones para autenticar a identidade de seus clientes.³⁷

O triângulo de ferro é um fator determinante na transformação da Alibaba em um dos principais agentes do mercado de comércio eletrônico na China. Mas foi o carisma do fundador da empresa — “Jack, o Mágico” — que uniu as pessoas e os capitais que iriam se apoiar nesses alicerces.

2. Jack Mágico

Tenha uma ideia, faça-a ficar divertida e crescente mais alguma coisa, pois, do contrário, ela ainda será apenas uma ideia. Esse é o Jack Mágico.

— Jan Van der Ven

A maioria das empresas carrega a marca de seus fundadores, mas poucas mais do que a Alibaba. A influência desmedida de Jack Ma decorre de sua paixão por ensinar. Embora tenha abandonado a profissão há duas décadas, Jack nunca deixou realmente de ser um educador. Ele costumava brincar que, no seu caso, a sigla CEO (diretor executivo) significava “diretor-educacional”. Catorze anos após a fundação da empresa, Jack renunciou ao título para se tornar presidente. Mas a mudança serviu apenas para reforçar sua autoridade. O novo CEO ficou apenas dois anos no cargo.

E.T.

Jack é, sem dúvida, o rosto da Alibaba. Baixinho e magro, ao longo dos anos Jack tem sido descrito na mídia como um “duende”, “uma figura pequena com faces encovadas, cabelos desalinhados e sorriso travesso”, com uma aparência de “coruja”, “bruxo” ou “elfo”. Jack conseguiu fazer com que sua aparência diferenciada funcionasse em seu favor. No lançamento do MYbank, que visa a cadastrar

consumidores exclusivamente por meio da tecnologia de reconhecimento facial, a Alibaba argumentou que Jack, “que nunca conseguira conviver com o próprio rosto, agora estava convivendo com ele”.

Na China, algumas pessoas gostam de se referir a Jack como “E.T.”, em função de uma suposta semelhança com o personagem principal do filme de Steven Spielberg. Até mesmo seu amigo bilionário Guo Guangchang,¹ nascido em Zhejiang, chamou Jack de “alienígena,” imediatamente antes de se autodefinir como “apenas um cara normal. (...) Ninguém é tão inteligente quanto Jack Ma”.

Assim, Jack não parece desempenhar o papel de chefe corporativo. Ele possui todos os aparatos, inclusive casas de luxo no mundo inteiro e um jato Gulfstream, mas, por outro lado, não desempenha esse papel de verdade. Uma das imagens mais divulgadas de Jack na internet é uma foto sua ostentando um corte de cabelo moicano, piercing no nariz e maquiagem, incluindo batom preto. Naquela ocasião, em que se celebrava o décimo aniversário da Alibaba, Jack cantou uma música de Elton John, “Can You Feel the Love Tonight”, para um estádio lotado com 17 mil colaboradores e outros 10 mil espectadores que o aplaudiam.

Jack combina seu amor pelo exibicionismo com a inclinação por desafiar estereótipos. Onde outros magnatas de negócios gostam de salientar suas conexões ou credenciais acadêmicas, Jack gosta de desconstruir a si próprio: “Não tenho um pai rico ou poderoso, nem mesmo um tio poderoso.” Sem nunca ter estudado no exterior, ele gosta de descrever a si mesmo como “100% feito na China”. Ele se destaca como fundador de uma empresa de tecnologia, sem ter nenhuma experiência em tecnologia. Na Universidade de Stanford, em 2013, ele confessou: “Até hoje, ainda não entendo o que é a codificação, ainda não entendo a tecnologia que está por trás da internet.”

Jack fez uma carreira com base no fato de ser subestimado: “Sou um cara muito simples, não sou inteligente. Todo mundo pensa que Jack Ma é um cara muito inteligente. Posso ter cara de inteligente, mas meu cérebro é muito estúpido.”

A ADULAÇÃO ENCONTRA A AUDÁCIA NA CHINA

Suas realizações provaram o contrário — naturalmente, esse nivelamento por baixo é apenas um simulacro. Certa vez, Jack explicou² que ele ama o personagem principal do filme *Forrest Gump* porque “as pessoas pensam que ele é idiota, mas ele sabe o que está fazendo”. Em seus discursos iniciais de promoção da Alibaba, Jack se referia tantas vezes a Forrest Gump que cheguei a pensar que seu discurso era um “discurso Gump”. Muita coisa mudou na Alibaba, mas o apelo de Gump persiste. No primeiro dia de negociação das ações da Alibaba, Jack foi entrevistado pela CNBC ao vivo no saguão da Bolsa de Valores de Nova York. Quando lhe perguntaram qual foi a pessoa que mais o havia inspirado, Jack respondeu, sem hesitação: “Forrest Gump.” O entrevistador fez uma pausa e disse: “Você sabe que ele é um personagem fictício?”

A capacidade de Jack de encantar e persuadir tem desempenhado um papel crucial na atração de talentos e de capital para a empresa, bem como na construção de sua própria fama. Jack possui uma combinação única de adulação e audácia chinesas. Um de seus primeiros colaboradores estrangeiros³ resumiu suas qualidades em duas palavras: “Jack Mágico.” A esse respeito, Jack compartilha uma característica com Steve Jobs, cujos carisma e meios de fazer valer suas ideias foram descritos notoriamente por um membro da equipe original de projetos da Apple Macintosh como um “campo de distorção da realidade”.

As habilidades de comunicador são fundamentais no campo de distorção de Jack. Seu estilo de falar é altamente eficaz, pois é muito fácil absorver, lembrar e digerir suas mensagens. Compilações de suas citações circulam amplamente on-line, tanto em inglês quanto em chinês. Quase todas elas são breves mensagens de inspiração, palavras que não estariam fora de lugar em um cartaz motivacional, como: “Acredite em seu sonho e acredite em si mesmo” ou “Aprenda com os outros as táticas e as habilidades, mas não altere seu sonho”. Outras citações populares se parecem mais com uma fábula de Esopo: “Se nove coelhos estiverem no chão e se você quiser

pegar um, concentre-se apenas em um. Mude suas táticas se for preciso, mas não mude de coelho. (...) Capture primeiro um, coloque-o no bolso, e depois pegue os outros.” As pessoas vêm inventando até mesmo citações de Jack ao estilo “aproveite o dia”, a fim de justificar, por exemplo, a compra de um caro par de sapatos.

As falas de Jack sempre dispensam notas explicativas. Suas habilidades de oratória se revelam muito eficazes porque seu repertório é bastante reduzido. Jack pode abrir mão das notas porque já domina o suficiente seu próprio material: um aprimorado manancial de histórias, principalmente contos de sua infância ou dos primeiros passos da própria Alibaba. Uma análise detalhada de todos os seus pronunciamentos revela que, essencialmente, ele vem fazendo o mesmo discurso nos últimos 17 anos. Porém, ao aperfeiçoar sutilmente sua mensagem para fazê-la coincidir com o humor e as expectativas do público, ele consegue, de alguma forma, fazer com que cada discurso pareça diferente.

Jack é um mestre em apelar para as emoções das pessoas, algo que não se esperaria do fundador de uma empresa cujo foco inicial era o comércio internacional. Algumas vezes, quando ele se detém em uma história familiar, eu me viro para observar os rostos do público, tentando entender o que poderia explicar esse seu sólido apelo.

O humor tem grande responsabilidade nisso. Uma rápida olhada em qualquer uma das centenas de vídeos de seus discursos mais populares disponíveis no YouTube poderá comprovar que Jack é muito engraçado. Logo nos primórdios da empresa, quando ele se retirou do palco em um evento do qual ambos estávamos participando, brinquei com ele que, se seu emprego na Alibaba não desse certo, ele teria uma carreira promissora como comediante de standup.⁴ As jogadas ensaiadas, as tiradas e as anedotas de Jack, e a maneira como ele as combina, são essencialmente idênticas às “sacadas” que os comediantes usam para fazer seus números.

Com seus relatos de superação de desafios e de enfrentamento de situações adversas, Jack costuma levar às lágrimas algumas pessoas da plateia, até mesmo os executivos mais durões. Depois de dar uma palestra para um grupo de estudantes na Coreia do Sul, o próprio

Jack pareceu estar tomado pela emoção quando lhe perguntaram sobre seus maiores arrependimentos na vida, e ele respondeu que se arrependia de não ter passado mais tempo com a família. Depois de se recompor, ele acrescentou: “Normalmente, sou *eu* que faço os outros chorarem.”

Os discursos de Jack, como aquele de Seul, atingem um público muito mais amplo do que os discursos de muitas figuras públicas na China, em parte porque ele é capaz de proferi-los em inglês fluente. Outros executivos chineses de tecnologia também falam inglês, muitos deles tendo sido educados no exterior, mas a mensagem de Jack tem muito mais ressonância em ambas as línguas. Parceiro comercial de Jack há muitos anos, Joe Tsai me disse: “Hoje, Jack ainda é um dos únicos empresários internacionais que chamam a atenção tanto em inglês quanto em chinês.”

Com o objetivo de estabelecer uma conexão com o público estrangeiro, muitas vezes Jack apimenta seus discursos com referências da cultura popular — citando, inclusive, filmes mais recentes do que *Forrest Gump*, alguns deles financiados atualmente pela Alibaba. À medida que a empresa vai expandindo sua presença em Hollywood, Jack tem recorrido regularmente, em suas aparições públicas, ao apoio de atores famosos como Daniel Craig, Kevin Spacey e Tom Cruise, a estrela da franquia *Missão Impossível*, da Paramount Pictures — em 2015, a Alibaba investiu em *Nação Secreta*, o mais recente título da franquia. Para as plateias da China, Jack geralmente se vale de histórias de seus romances favoritos de artes marciais ou da história revolucionária chinesa. Certa vez, um colega norte-americano perguntou a Jack sobre suas referências a Mao em seus discursos na China. Jack explicou: “Se eu precisasse motivá-lo, falaria sobre George Washington e as cerejeiras.”

O MANTRA DE JACK

Talvez a mais famosa lição de Jack, o professor, seja conhecida por todos os colaboradores da Alibaba: “Os consumidores em primeiro lugar, os colaboradores em segundo e os acionistas em terceiro.” Jack descreve esse princípio como a filosofia da Alibaba.

Os consumidores, especialmente o “camarão”, vêm em primeiro lugar em seu mantra. Quando questionado pelo jornalista Charlie Rose se ele via a si mesmo como um “apóstolo das pequenas empresas”, Jack concordou: “Acredito firmemente nisso. É a minha religião.” Muitas pequenas empresas chinesas não apenas usam os sites da Alibaba como um canal de marketing, como também dependem inteiramente deles para sobreviver. Jack sempre insistiu em oferecer gratuitamente a maioria dos serviços da Alibaba.

No entender de Jack, os colaboradores podem vir em segundo lugar em relação aos consumidores, mas a capacidade de motivar sua equipe para superar os obstáculos tem sido fundamental para o sucesso da Alibaba. Joe Tsai não hesitou em descrevê-los como “discípulos” ao recordar a impressão que tivera dos primeiros colaboradores da Alibaba, em 1999, alguns dos quais já vinham acompanhando Jack há anos. Jack não ameniza os desafios para seus colaboradores. Uma de suas mensagens favoritas, e uma “sacada” de seu número de comédia, é: “Hoje será brutal, amanhã será mais brutal ainda, mas depois de amanhã será um dia bonito. Porém, a maioria das pessoas estará morta amanhã à noite.” A meta da Alibaba de sobreviver por 102 anos pode parecer estranha para as pessoas de fora, mas não para seus colaboradores, especialmente os Aliren (as “pessoas da Ali”) — aqueles com mais de três anos de serviço —, para quem isso já faz parte da cultura da Alibaba.

Os acionistas vêm em terceiro lugar na ordem de Jack porque ele se recusa a desviar de suas nobres ambições para atender às pressões no sentido de gerar lucros imediatos. Em público, Jack gosta de fazer gozação com seus acionistas e investidores, um meio de reforçar suas credenciais como um agente independente diante de seus colaboradores e do público em geral. Quando o preço das ações do primeiro negócio da Alibaba, o alibaba.com, despencou no mercado acionário em 2009, Jack exclamou para os colaboradores durante o encontro da empresa, conduzido como se fosse um concerto de rock:

“Vamos deixar que os investidores de Wall Street nos amaldiçoem se quiserem!” Não era exatamente o comportamento padrão para o executivo sênior de uma empresa de capital aberto.

No entanto, apesar da retórica populista, Jack vem criando assiduamente, e a intervalos regulares — em média, a cada quatro anos ou algo assim —, oportunidades para que os colaboradores e acionistas de longo prazo lucrem com a venda de suas ações. Os investidores que apoiaram a Alibaba logo no início e se mantiveram fiéis à empresa durante anos foram muito bem recompensados, em um nível superior àqueles investidores públicos que compraram ações da companhia em seu pico pós-IPO.

AS INSTALAÇÕES E A CULTURA DA COMPANHIA

A marca de Jack também pode ser observada no projeto de 241 mil metros quadrados das instalações da sede da Alibaba, localizada na planície costeira. Com acesso pelos portões principais ao sul, os visitantes adentram um enorme complexo de torres de vidro futuristas. Na base das torres de escritórios, estão um grande ginásio, a Starbucks e uma loja de estilo rural, abastecida com frutas e legumes orgânicos que poderiam ter vindo diretamente do Vale do Silício. Mais ao norte, surge um gigantesco lago artificial. Pontilhado com flores de lótus e lírios e limitado por juncos, o lago é cercado, de um lado, por um aglomerado de elegantes palacetes de paredes brancas, cobertos com telhados pretos e curvos, uma cena que lembra os romances clássicos tão adorados por Jack, como a obra do século XVI *A margem da água*.

O lago reflete a mais recente paixão de Jack pela proteção ambiental. Em Manila, quando o presidente Obama lhe perguntou o que havia estimulado seu interesse pelo meio ambiente, Jack contou a história de um lago no qual ele havia nadado pela última vez quando tinha 12 anos. “Fui nadar em um lago e quase morri, porque

ele era muito profundo, muito mais profundo do que eu pensava. Cinco anos atrás, fui até esse lago e ele estava completamente seco.”

Na primavera de 2015, em uma visita às instalações, tive de pisar com cuidado para evitar esmagar os pequenos sapinhos que pulavam do lago artificial até a passarela que leva às torres de escritórios. No caminho, também parei em frente à grande biblioteca e à livraria da Alibaba. Jack é um ávido leitor, especialmente de títulos do autor de artes marciais nascido em Hong Kong (Louis) Cha Leung-yung, conhecido na China pelo pseudônimo Jin Yong. Seus livros estão em destaque na biblioteca, com obras clássicas e os mais recentes sobre teoria de gestão ou de ícones do Vale do Silício, como Steve Jobs e Elon Musk.

Para além do projeto das instalações da empresa, é na cultura da Alibaba que podemos distinguir com mais clareza a influência de seu principal fundador. Para se deslocar em torno do complexo da sede na planície costeira, os colaboradores da Alibaba fazem uso frequente das bicicletas gratuitas fornecidas pela empresa, uma vantagem, sem dúvida, inspirada na frota da Google, que, nos Estados Unidos, é enfeitada pela assinatura gigantesca nas cores azul, amarelo, verde e vermelho. As bicicletas da Alibaba são de cor laranja e têm dois lugares: os dois assentos ilustram a ênfase da empresa no trabalho em equipe acima das realizações individuais.

Um senso de submissão de suas próprias necessidades ao interesse do consumidor é um dos pilares da cultura corporativa da Alibaba. Assim como a Disney se refere a todos os seus executivos e colaboradores como “membros do elenco”, a Alibaba coloca grande ênfase no espírito de camaradagem e no compromisso com o bem maior.

Todo dia 10 de maio, mais ou menos na mesma época do “Dia da Ali”, aniversário corporativo que celebra o espírito de trabalho em equipe demonstrado pelos colaboradores da empresa após se livrarem do vírus da SARS,* Jack preside, como testemunha principal, uma cerimônia para comemorar os mais recentes casamentos entre seus colaboradores. A Alibaba cobre as despesas de hospedagem e alimentação dos familiares próximos que são convidados a participar. As fotos de mais de uma centena de casais

comemorando suas bodas coletivas na empresa têm, inevitavelmente, despertado comparação com cultos como os da Igreja da Unificação, do reverendo Sun Myung Moon. Mas a Alibaba toma o cuidado de salientar que o evento é apenas uma celebração, e não uma substituição das certidões de casamento oficiais dos casais.

Um benefício mais tangível para os casais e outros colaboradores da Alibaba é o empréstimo isento de juros de até US\$50 mil, oferecido para financiar a entrada de um novo apartamento, uma regalia cada vez mais valorizada pelos colaboradores que trabalham em cidades com alto custo de vida, como Hangzhou e Pequim. Milhares de colaboradores se beneficiaram com os empréstimos, que, até o momento, somam várias centenas de milhões de dólares.

A Alibaba incentiva o senso de informalidade no trabalho. Cada colaborador é convidado a adotar um apelido. A prática é tão difundida que pode gerar confusão quando eles precisam descobrir os verdadeiros nomes de seus colegas para se comunicar com as pessoas de fora da empresa. Inicialmente, os apelidos eram retirados de personagens dos romances de Jin Yong ou de outras histórias de artes marciais e eras antigas. Conforme a Alibaba foi crescendo, esse estoque de nomes logo se esgotou. Usando seus apelidos, os colaboradores postam comentários sobre os produtos ou a cultura da empresa no Aliway, o boletim informativo eletrônico interno da empresa. Eles podem, inclusive, sugerir pesquisas ou convocar o apoio de seus colegas para colocar em xeque avaliações ou decisões de gestão, e enviar sugestões ou reclamações diretamente para Feng Qingyang. Esse é o nome da persona on-line de Jack, o espadachim de um de seus romances favoritos de artes marciais.

Os colaboradores são desencorajados a fazer reclamações frequentes — uma implicância de Jack — e incentivados, ao contrário, a assumir responsabilidade pessoal, realizando ou delegando tarefas, em vez de esperar por ordens superiores.

Os termos militares são muito frequentes na Alibaba. Indivíduos com melhor desempenho na empresa são conhecidos como Reis dos Soldados (*bing wang*). Algumas vezes, o personagem fictício Xu Sanduo é usado para ilustrar os recados da gerência. Na série dramática *Soldier's Sortie*, exibida pela TV, Xu, um tímido menino de

um vilarejo, consegue, contra todas as probabilidades, tornar-se um soldado de elite do Exército de Libertação Popular.

A ESPADA ESPIRITUAL DE SEIS LÂMINAS

A Alibaba codificou seus próprios valores empresariais em algo que ela chama de “Espada espiritual de seis lâminas”. A expressão tem origem na obra do escritor favorito de Jack, Jin Yong. A espada que ele descreve não é uma arma de verdade, mas a arte de construir as próprias forças internas de uma pessoa, de modo a derrotar qualquer adversário. No caso da Alibaba, as forças que formam a “espada espiritual de seis lâminas” se assemelham às descritas em “Missão, visão e valores” do guru empresarial favorito de Jack, Jack Welch, ex-CEO da General Electric (GE).

O livro de Welch, publicado em 2005, *Paixão por vencer*, recomenda uma cultura quase messiânica no ambiente de trabalho: “Os líderes se certificam não apenas de que as pessoas compreendem aquela visão, como também a vivenciam e a respiram.” Jack (Ma) sempre teve a GE em alta conta.

As “seis lâminas” da “Espada espiritual” da Alibaba são “consumidor em primeiro lugar, trabalho em equipe, aceitação da mudança, integridade, paixão e compromisso”. Por mais genéricas que pareçam, a empresa as leva muito a sério. O compromisso com a “Espada espiritual de seis lâminas” responde por metade das avaliações de desempenho dos colaboradores.

O princípio do “consumidor em primeiro lugar” está refletido no poder dado aos mediadores *xiaoer* do Taobao e na composição da mão de obra da Alibaba. A maioria dos colaboradores da empresa trabalha na área de vendas, uma proporção muito maior do que a tendência mais técnica de concorrentes como o Tencent e o Baidu. Encontros presenciais são uma parte essencial dos métodos de vendas da Alibaba.⁵

O “trabalho em equipe” na Alibaba significa jogos, canções e passeios com frequência regular e em grupo. Isso pode parecer praticamente um choque cultural para os colaboradores que se unem à Alibaba provenientes de empresas com sede no Vale do Silício. Mas, para aqueles recém-saídos da faculdade, o sistema de aprendizes e mentores é bem-aceito, incluindo a rotina de realizar reuniões regulares para “lançar de manhã e compartilhar à noite”. Um ex-colaborador resumiu: “Muitas empresas focam apenas em resultados: é preciso atingir determinado número de encomendas. A Alibaba adota a abordagem oposta: se você quiser atingir certo número de encomendas este mês, o que precisa fazer todos os dias? Ao dividir o processo em fases, cada dia pode ser dedicado a um passo fundamental dentro desse processo — e, no fim, você não ficaria tão longe assim de sua meta.” O reconhecimento daqueles que apresentam melhor desempenho em comunicados distribuídos por toda a empresa também ajuda, assim como os prêmios atribuídos às “Equipes A” (*lao A*, uma referência militar), que vão desde carteiras, cintos e tênis de edição limitada da marca Louis Vuitton até bônus mensais de dezenas de milhares de yuans ou até mesmo um automóvel.

O convite à “aceitação da mudança” está refletido no frequente rodízio dos colaboradores da Alibaba, que os faz passar regularmente por vários produtos novos ou por várias regiões do país, independentemente de seu desempenho. Isso cria muitos desafios, mas a Alibaba pede que seus colaboradores “aceitem os contratempos”, algo radicalmente distinto da tradicional cultura chinesa, em que o fracasso é visto como algo vergonhoso. A abordagem da Alibaba está alinhada com a prática dos empreendedores do Vale do Silício, que celebram tentativas fracassadas anteriores em suas camisetas, um reconhecimento de que, nas frentes de batalha em rápido desenvolvimento da internet na China, alguns fracassos serão inevitáveis ou até mesmo desejáveis.

A lâmina “integridade” da espada destaca o fato de que a corrupção é um risco constante para a Alibaba: milhões de comerciantes estão sempre em busca de meios para promover seus

produtos no Taobao, supervisionados por apenas alguns milhares de mediadores *xiaoer*. O Partido Comunista da China utiliza regularmente o rodízio de pessoal para evitar que centros alternativos de poder se estabeleçam, em um esforço para manter a corrupção sob controle. David Wei, que atuou como CEO da Alibaba.com, experimentou a predileção de Jack pelo rodízio antes mesmo de se integrar à empresa. Nos nove meses transcorridos entre a saída de seu emprego anterior e sua adesão à Alibaba, David lembra: “A descrição de minhas funções e as denominações adotadas mudaram quatro vezes antes de eu entrar. Primeiro, eu seria chefe do Taobao, depois, chefe da Alipay. Eu não sabia o que iria fazer até um mês antes de entrar na equipe.” Depois de finalmente ter sido admitido como CEO dos negócios entre empresas (B2B) da Alibaba, David brincou com Jack: “Você mudou meu cargo tantas vezes antes de eu entrar que seria impossível mudá-lo mais.”

Qualquer que seja a inspiração para o rodízio regular, a Alibaba delega bastante autonomia às suas unidades de negócios, um esforço para manter uma hierarquia de gestão relativamente horizontal e minimizar a tendência à vergonha e à culpa.

A necessidade de demonstrar “paixão” quando se trabalha na Alibaba foi resumida por um colaborador como “ser um espadachim tem tudo a ver com ter sangue quente”. Em comparação com outras empresas, “as pessoas na Alibaba são mais apaixonadas por seu trabalho, mais honestas e mais trabalhadoras”. A ênfase de Jack no “compromisso” se reflete em sua invocação frequente da frase “trabalhar alegremente, mas viver a sério”. A excêntrica abordagem que ele defende na Alibaba está, segundo ele, em flagrante contraste com a maioria das empresas que enfatizam “trabalhar seriamente, mas viver com alegria”.

Medir como os colaboradores se comportam diante da Espada espiritual de seis lâminas é o trabalho do departamento de recursos humanos da Alibaba, que desempenha um papel crítico, supervisionando a contratação de 12 mil pessoas em apenas um ano. Relegado, em algumas empresas, a uma função puramente administrativa, na Alibaba o departamento de recursos humanos tem grande poder sobre as promoções e as contratações. Com sua

ênfase constante na cultura e na ideologia, as pessoas da Alibaba se referem informalmente aos recursos humanos como “Comissário Político” (*zheng wei*). O departamento de recursos humanos também supervisiona o treinamento intensivo, distribuindo manuais de mais de mil páginas aos novos colaboradores e um sofisticado banco de dados, combinando intimamente o desempenho com promoções e aumentos salariais.

A cultura da Alibaba persiste até mesmo em colaboradores que já não trabalham mais na empresa. Considerando-se a longa história e o rápido crescimento da empresa, esse número chega a mais de 25 mil pessoas. Muitos se reuniram em uma organização sem fins lucrativos, denominada Antigo Clube Laranja (*qian cheng hui*), para ajudar seus membros a compartilhar oportunidades de investimentos e orientação profissional. Um dos membros, Hu Zhe, que deixou a Alibaba em 2010 depois de trabalhar na empresa por cinco anos, explicou⁶ por que aderiu ao clube: “Os ex-colaboradores da Alibaba são intimamente ligados, como se houvesse um vínculo nos unindo. O clube atua como uma plataforma muito importante para nos comunicarmos e trocarmos ideias.”

Alguns membros⁷ criaram suas próprias empresas de internet ou veículos de investimentos, alguns dos quais estabeleceram parcerias uns com os outros, atuando em vários setores, incluindo comércio eletrônico, reservas de viagem on-line, serviços financeiros pela internet, música on-line, recrutamento on-line, O2O, capital de risco e cuidados com a saúde. Uma busca em um banco de dados⁸ de startups chinesas relacionadas com a internet revela que os ex-colaboradores da Alibaba estão associados com 317 startups, em comparação com 294 provenientes do Tencent e 223 do Baidu. Embora nem todas essas startups venham a ser bem-sucedidas — e algumas delas, na verdade, já tenham fracassado —, a rede da atividade empreendedora é importante tanto como fonte de futuras inovações quanto como alvo de aquisição pela Alibaba.

Uma linha comum em muitos dos empreendimentos fundados pelos veteranos da Alibaba é o que alguns descreveram como uma cultura de “Longa Marcha”, um ambicioso princípio de gestão que envolve sacrifício pessoal e grandes investimentos de pessoal e

tempo. Em contraste, em seus novos negócios, os veteranos dos rivais da Alibaba, como o Tencent, são conhecidos por se concentrarem mais na redução do “tempo de comercialização”, lançando produtos que podem ser aperfeiçoados depois, uma abordagem à qual alguns se referem como “corrida a passos curtos”.

A Alibaba vem se revelando um esforço coletivo desde o princípio. Jack distribuía o lucro líquido muito mais do que vários de seus colegas que ajudaram a fundar a internet, e isso em uma fase ainda mais precoce. Mas ele mantinha firme controle sobre a empresa por meio de seu dom para a comunicação e suas altas ambições. Um Dom Quixote moderno, Jack se delicia lutando contra moinhos de vento, do varejo às finanças, do entretenimento aos cuidados com a saúde, e assim por diante. Para termos uma noção da probabilidade de a Alibaba conquistar esses novos horizontes, vamos observar os acontecimentos que fizeram Jack e a empresa serem o que são hoje.

Nota

* Síndrome respiratória aguda grave, também conhecida como pneumonia asiática. (*N. do E.*)

3. De aluno a professor

Se você for um entre um milhão na China, haverá 1.300 pessoas exatamente iguais a você.

— Bill Gates

O VENDEDOR DE FRUTAS EM UM CARRINHO AMBULANTE

Jack Ma nasceu em 10 de setembro de 1964, o Ano do Dragão, em Hangzhou, uma cidade 160 quilômetros a sudoeste de Xangai. Seus pais o batizaram de “Yun”, que significa “nuvem”. Seu sobrenome, “Ma”, é uma palavra chinesa que também quer dizer “cavalo”.

A mãe de Jack, Cui Wencai, trabalhava na linha de produção em uma fábrica. Seu pai, Ma Laifa, trabalhava como fotógrafo na Agência de Fotografia de Hangzhou. Mas ambos compartilhavam uma paixão pela *pingtan*, uma forma de arte popular folclórica chinesa que envolve o canto de baladas e números de comédia pontuados pelo som de matracas. A exposição a essa forma de arte pode ajudar a explicar as habilidades de Jack como comunicador. Sem dúvida, a *pingtan* proporcionava aos pais de Jack um refúgio para a penosa vida na China pós-revolucionária, uma janela que se abria para um passado mais rico e colorido.

Ícone do futuro empreendedorismo chinês, Jack veio ao mundo em um momento no qual as empresas privadas haviam sido quase completamente extintas. Noventa por cento da produção industrial fora transferida para as mãos do Estado. A China estava sozinha no

mundo, lutando para se recuperar do “Grande Salto Adiante”.* Confrontado com a fome de milhões de pessoas em todo o país, Mao Zedong fora forçado a fazer uma “autocrítica”, tendo sido afastado do centro do poder. Deng Xiaoping estava entre aqueles encarregados de reverter os aspectos mais prejudiciais da coletivização, um prenúncio do papel central que viria a desempenhar no desencadeamento do milagre econômico do país, que, duas décadas mais tarde, proporcionaria a abertura para a carreira empresarial de Jack.

Entretanto, quando Jack tinha 2 anos, Mao voltou ao poder, e a China foi submetida aos estragos da Revolução Cultural. Mao deu início a um ataque aos “Quatro Velhos” — velhos costumes, velha cultura, velhas tradições e velho pensamento —, e os Guardas Vermelhos marcharam para destruir polos culturais e antiguidades, incluindo Hangzhou, onde atacaram e danificaram extensamente o túmulo de Yue Fei, um famoso general da dinastia Song. Mas nem mesmo os Guardas Vermelhos conseguiram ficar imunes aos encantos da cidade, interrompendo seus atos de brutalidade com passeios de barco no Lago do Oeste. O próprio Mao desenvolveu uma forte conexão com Hangzhou, visitando-a mais de quarenta vezes e permanecendo até sete meses consecutivos em certa ocasião. Ele gostava das apresentações de *pingtan*. Apesar da afeição de Mao por essa forma de arte em particular, costumes antigos como a *pingtan* se tornaram alvo dos Guardas Vermelhos, e aqueles que a praticavam foram denunciados. A família de Jack corria o risco de ser perseguida, especialmente porque seu avô havia sido um funcionário local¹ do governo Nacionalista (KMT). Durante a Revolução Cultural, Jack era hostilizado por seus colegas de classe, embora, felizmente, a família não tenha sido desmembrada, como aconteceu com muitas outras naquela época.

Em fevereiro de 1972, o presidente Nixon viajou para Hangzhou, como parte de sua histórica visita à China e de seu encontro com Mao. Durante a viagem, Nixon foi acompanhado por quase uma centena de jornalistas, incluindo Walter Cronkite, Dan Rather, Ted Koppel e Barbara Walters, e suas transmissões ao vivo serviram de defesa à normalização das relações com a China, fazendo com que,

por fim, cidades como Hangzhou ressurgissem como destino para turistas estrangeiros.

Durante a infância, Jack se apaixonou pela língua e pela literatura inglesas, particularmente por meio da leitura de *As aventuras de Tom Sawyer*, de Mark Twain, que ele escutava em uma rádio de ondas curtas. Mais tarde, a chegada de turistas estrangeiros na China permitiu que Jack descobrisse o mundo exterior. No fim de 1978, quando Jack tinha 14 anos, a China lançou a nova política de “portas abertas”, iniciada por Deng Xiaoping, em busca de comércio e investimentos estrangeiros. Após uma década de turbulência, o país estava à beira da falência e precisava desesperadamente de uma moeda forte.

Em 1978, apenas 728 turistas estrangeiros visitaram Hangzhou. Mas, no ano seguinte, mais de 40 mil chegaram à cidade. Jack aproveitou todas as oportunidades para praticar seu inglês. Ele passou a acordar antes do nascer do sol e pedalar durante quarenta minutos até o Hangzhou Hotel para recepcionar os turistas estrangeiros. E ele mesmo lembrou: “Todas as manhãs, a partir das 5 horas, eu começava a ler em inglês em frente ao hotel. Um grande número de visitantes estrangeiros vinha dos Estados Unidos e da Europa. Eu lhes oferecia um passeio gratuito no Lago do Oeste, e eles me ensinavam inglês. Durante nove anos! E eu praticava meu inglês todas as manhãs, mesmo que estivesse nevando ou chovendo.”

Uma turista norte-americana cujos pai e marido se chamavam Jack sugeriu esse nome e, a partir de então, Ma Yun se tornou conhecido em inglês como Jack. Ele é modesto em relação à qualidade de seu inglês: “Eu só me faço entender. Meus conhecimentos gramaticais são péssimos.” Mas Jack não ignora o fato de que aprender o idioma o ajudou na vida. “O inglês me ajuda muito, pois me faz compreender melhor o mundo, me ajuda a encontrar os melhores CEOs e líderes mundiais, e me faz compreender a distância entre a China e o mundo.”

Entre os muitos turistas que visitaram Hangzhou em 1980, estava uma família australiana, os Morley. Ken Morley, engenheiro elétrico que havia acabado de se aposentar, se inscrevera em um passeio à

China oferecido pela filial local da Associação de Amizade Austrália-China. Ele levou consigo sua esposa, Judy, e seus três filhos, David, Stephen e Susan, no que seria sua primeira viagem ao exterior. A visita daquela família iria mudar a vida de Jack.

Hoje, David coordena um estúdio de ioga na Austrália, onde consegui localizá-lo. Gentilmente, ele compartilhou suas lembranças e as fotos da visita de sua família à China e de sua duradoura amizade com Jack.

Em 1º de julho de 1980, o grupo de turistas australianos que incluía os Morley aterrissou em Hangzhou, vindo de Pequim. Um ônibus transportou o grupo até o Shangri-La Hotel, no Lago do Oeste, o mesmo hotel (que, então, se chamava Hangzhou Hotel) em que o presidente Nixon e sua comitiva haviam se hospedado oito anos antes. David se lembra de terem lhe mostrado a suíte em que o casal presidencial ficou, ocupada, desta vez, pelo chefe da excursão e decorada com “assentos sanitários de pelúcia vermelha, pelos quais as três crianças ficaram fascinadas”.

No dia seguinte, o itinerário do grupo australiano incluía um passeio de barco no Lago do Oeste, seguido de uma visita às plantações de chá nas redondezas e, depois, ao Pagode de Liuhe (ou das Seis Harmonias), antes de retornar ao hotel para o jantar, às 18h30. Aproveitando a “noite livre”, David e uma jovem chamada Keva, com quem ele havia feito amizade durante a viagem, escapuliram pela rua que ligava o hotel ao parque em frente, com vista para o Lago do Oeste. Lá, eles começaram a brincar com fósforos, praticando a arte de “dar um peteleco no fósforo” que ela havia lhe ensinado. A brincadeira consistia em colocar um fósforo em posição invertida, com a cabeça encostada na superfície, dar um peteleco com os dedos e observá-lo se consumir em formas espiraladas, “até que se apagasse, preferencialmente sem nenhuma intercorrência”, como recorda David. Felizmente, naquele dia, o parque não pegou fogo. Mas David e as traquinagens de Keva chamaram, *sim*, a atenção de um rapaz de 15 anos: Jack Ma.

David se lembra: “Naquela noite livre, dando petelecos nos fósforos no parque, fui abordado por um jovem que queria testar comigo seus conhecimentos recém-adquiridos de inglês. Ele se

apresentou; cumprimentamo-nos e combinamos de nos encontrar no parque novamente.”

Em 4 de julho, seu último dia em Hangzhou, David apresentou Jack à sua irmã, Susan, e ambos o convidaram para, junto com algumas outras crianças locais, jogar Frisbee no parque. David descreveu a cena para mim: depois de marcar o campo de jogo com sapatos e outros objetos, “em pouco tempo estávamos cercados por centenas de espectadores chineses”. O pai de Jack, Ma Laifa, tirou fotos do jogo.

O pai de David, Ken Morley, descreveu as primeiras impressões que teve de Jack como um “vendedor de frutas em um carrinho ambulante”, ou um camelô. “Ele realmente queria praticar seu inglês e era muito simpático. Nossos filhos ficaram muito impressionados.”

David contou como a família manteve contato: “O que aconteceu após aquele encontro foi uma relação de amizade por correspondência que eu mantive por alguns anos, até que meu pai começou a querer ajudar aquele jovem.” Jack se correspondia regularmente com Ken, referindo-se a ele como “pai”. Ken, por sua vez, pediu que ele “dobrasse o espaço entre as linhas, para que as eventuais correções pudessem ser feitas naqueles espaços e enviadas de volta”. David explicou: “O original com as correções era devolvido para fins de aprendizagem, junto com a carta de resposta. Acredito que isso tenha ajudado bastante, encorajando Jack a prosseguir com seus estudos de inglês.”

Com seu inglês cada vez melhor, um rico conhecimento da história da região e o dom de contar histórias, Jack abraçou a oportunidade de mostrar os pontos turísticos do Lago do Oeste a mais turistas estrangeiros. Ele adorava visitar as casas de chá de Hangzhou, onde os moradores locais jogavam xadrez e baralho chineses e contavam “histórias mirabolantes”.

Jack costumava acompanhar sua avó aos templos budistas para acender incensos e adorar os deuses. Ele desenvolveu uma paixão pelo tai chi e pela leitura de *A margem da água*, um conto clássico chinês que apresenta 108 heróis — o número de colaboradores que, mais tarde, seria definido como uma das primeiras metas da Alibaba.

Mas, de longe, suas obras favoritas eram as do autor de Hong Kong Louis Cha, que escrevia sob o pseudônimo de Jin Yong. Nascido na província de Zhejiang em 1924, Jin Yong foi um dos fundadores, em 1959, do jornal de Hong Kong *Ming Pao*, que publicou muitos de seus primeiros trabalhos. Ele escreveu ao todo 15 romances, todos do gênero *wuxia*, que combina histórias reais e fictícias de artes marciais e cavalaria. Jin Yong é bastante popular no mundo da língua chinesa. As vendas mundiais de seus livros já superaram os 100 milhões de cópias. Houve mais de noventa adaptações de suas obras para séries de televisão e longas-metragens.

Situadas entre o século VI a.C. e o século XVIII, as obras de Jin Yong contêm fortes elementos de patriotismo chinês, opondo os povos heroicos aos invasores do norte, como os mongóis e os manchus.

Yi Zhongtian, renomado escritor e professor da Universidade de Xiamen, resumiu o apelo popular das histórias tradicionais e das artes marciais da seguinte forma: “Na sociedade tradicional chinesa, as pessoas têm três sonhos. O primeiro é contar com um imperador sábio. As pessoas esperam ter um bom líder para que possam encontrar a paz em seu país. O segundo sonho é ter funcionários públicos honestos. Se não puderem contar com funcionários públicos honestos, vem, então, o terceiro sonho, o de ter heróis cavaleirescos. As pessoas esperam que os heróis possam representá-las, que matem os funcionários públicos gananciosos e reinstaurem a justiça na sociedade. No entanto, se não houver heróis, as pessoas só conseguem buscar conforto na ficção das artes marciais. É por isso que muitos chineses adoram os romances de kung fu.”

A obra de Jin Yong está impregnada de elementos tradicionais da cultura e das artes chinesas, além do budismo, do taoísmo e do confucionismo. Jack encontrou inspiração no lendário guerreiro de Jin Yong, Feng Qingyang. Feng era professor. Seus movimentos de artes marciais nunca eram executados em função de um plano preestabelecido.

Em sua própria prática de artes marciais, Jack recebeu treinamento em tai chi² de uma senhora de aproximadamente 70

anos, que, de acordo com Chen Wei — ex-aluno de Jack e agora seu assistente pessoal —, era tão hábil que conseguia se defender de dois ou três homens mais jovens ao mesmo tempo. Todas as manhãs, ela fechava os olhos para meditar antes de praticar tai chi, “ouvindo o som das flores desabrochando”. Hoje, muitas vezes, Jack viaja com um treinador pessoal de tai chi.

Essas habilidades, porém, eram de pouca utilidade diante de um dos mais antigos inimigos de Jack: a matemática. Na China, todos os estudantes do ensino médio com esperança de cursar o ensino superior têm de enfrentar um vestibular nacional, com base no mérito, comumente conhecido como *gaokao* — literalmente, o “teste mais alto”. O *gaokao* ocorre ao longo de dois ou três dias. A matemática, o chinês e uma língua estrangeira são obrigatórios.

Em geral, o *gaokao* é considerado um dos exames mais desafiadores do mundo, exigindo muita preparação e memorização. Atualmente, há cada vez mais críticas às consequências sociais negativas desse exame, que incluem depressão e suicídio.

Jack fez o *gaokao*, mas se saiu muito mal, marcando 1/120 em matemática. Com suas esperanças frustradas, ele se voltou para os trabalhos braçais, passando a transportar pesados pacotes de revistas em um triciclo, das gráficas até a estação de trem de Hangzhou, um emprego que Jack conseguiu somente graças às amizades de seu pai. Jack foi rejeitado em vários outros empregos, inclusive o de garçom em um hotel. Disseram-lhe que ele não era alto o suficiente.

Na biografia de Jack, *This is Still Ma Yun*, Chen Wei relata como seu chefe encontrou inspiração no livro *Vida*, escrito pelo autor chinês Lu Yao. Publicado em 1982 e transformado em filme em 1984, o livro relata a história de Gao Jialin. Homem talentoso que vive em uma aldeia, Gao luta, mas, por fim, não consegue escapar das garras da pobreza. Jack resolveu ter um destino diferente e se inscreveu no *gaokao* novamente. Dessa vez, a pontuação de matemática melhorou um pouco, 19/120, mas sua pontuação geral caiu consideravelmente.

Mais uma vez, Jack começou a se candidatar a outros empregos para poder se sustentar. Ele respondeu a 11 propostas de trabalho, mas todas foram rejeitadas. Jack gosta de contar a história de como

até mesmo o KFC o dispensou — dos 24 candidatos, ele foi o único do qual eles não gostaram.

Implacável, Jack começou a frequentar regularmente, todos os domingos, a biblioteca da Universidade de Zhejiang, onde memorizava as fórmulas e equações que teria de dominar para passar no teste.

Jack nunca foi admitido em nenhuma universidade de prestígio de Pequim ou de Xangai. Mas em 1984, aos 19 anos, ele aumentou sua pontuação de matemática o suficiente para ser aceito em uma universidade local, a Universidade de Hangzhou. Em sua terceira tentativa no *gaokao*, ele marcou 89 em matemática. Sua pontuação estava vários pontos abaixo do índice usual de aceitação em outras universidades que ofereciam cursos de graduação integral, de quatro anos de duração.³ Normalmente, ele teria sido relegado a um curso de graduação técnico, de dois a três anos de duração,⁴ mas a Universidade de Hangzhou tinha algumas vagas remanescentes para estudantes do sexo masculino, e Jack acabou entrando. A faculdade não gozava de prestígio. Jack lembrou que “ela era considerada de terceira ou quarta classe em minha cidade”. Em suas aparições públicas, Jack se refere com frequência ao duplo fracasso no *gaokao* como um distintivo de honra.

PROFESSOR

Em seu segundo ano, Jack foi eleito presidente da associação de estudantes da faculdade, lançando a Competição dos Dez Maiores Cantores do Campus. Mais tarde, tornou-se presidente da Federação de Estudantes de Hangzhou.

Em 1985, Jack também recebeu um convite de Ken Morley para se hospedar com a família em sua casa em New Lambton, Austrália, um subúrbio de Newcastle, em Nova Gales do Sul. Era a primeira vez que Jack saía da China. Ele ficou por lá um mês e, quando voltou, era outro homem.

“Tudo o que eu aprendera na China era que a China era o país mais rico do mundo”, disse Jack, posteriormente. “Quando cheguei à Austrália, percebi que era totalmente diferente. Comecei a ver que você precisa usar a própria mente para julgar, para pensar.”

Jack nunca demonstrou nenhum sinal de timidez diante de estrangeiros. Durante sua viagem à Austrália, ele fez uma demonstração a um grupo de tai chi local que costumava se reunir em um salão no subúrbio, mostrando suas habilidades no kung fu no estilo do macaco e do bêbado. “Muitas vezes, eu pedia que ele executasse sua rotina de boxe do bêbado. Era ótimo assistir”, lembra Stephen Morley.

A amizade de Jack com os Morley floresceu. Após a viagem de Jack à Austrália, Ken Morley retornou a Hangzhou com Stephen. Como a casa da família Ma era pequena demais para receber convidados, Jack providenciou acomodação para os Morley na universidade. “Jantávamos na casa dos Mas e pedalávamos até a faculdade depois do jantar”, lembra Stephen. “Jack sempre ajudava a preparar o jantar e a cozinhar, sempre fazendo com que nos sentíssemos especiais.”

Durante as férias, Jack planejou uma viagem à zona rural com seus dois amigos australianos, e eles puderam vivenciar uma boa dose de aventuras chinesas. Para transportá-los, Jack conseguiu uma caminhonete. Ele e o motorista se acomodaram na frente da cabine, enquanto Ken e Stephen se sentaram em duas cadeiras soltas que Jack havia colocado na carroceria aberta, destinada ao transporte de carga. Um dia, quando estavam saindo de Hangzhou, o motorista foi obrigado a frear repentinamente para desviar de um ciclista que tinha caído da bicicleta, fazendo com que Ken e Stephen fossem arremessados para a frente, até a parte traseira da cabine. Felizmente, ambos escaparam sem ferimentos.

Mais tarde, naquela mesma noite, e já de volta à cidade, Jack providenciou um banquete para os amigos australianos, com a presença de alguns funcionários públicos e VIPs locais. Na rua de baixo, estava acontecendo uma festa. Stephen lembra: “Eu nunca tinha visto tantas pessoas aglomeradas em um só lugar. Tornou-se claro, então, que Jack era uma espécie de articulador, arrumando um

veículo e organizando um jantar com todos os contatos necessários, que chegavam até o prefeito.”

Em Hangzhou, a vida universitária de Jack não era muito tranquila. Preocupações financeiras o pressionavam. Novamente, Ken Morley entrou em cena para ajudá-lo. Apesar de a faculdade ser gratuita, as taxas obrigatórias para a acomodação dos alunos estavam além dos recursos da família de Jack. “Quando voltamos para a Austrália, refletimos sobre isso”, recordou Morley, “e decidimos que poderíamos ajudar. Não era muito — cinco a dez dólares por semana, eu acho —, de modo que eu lhe enviava um cheque a cada seis meses”.

Na Universidade de Hangzhou, Jack conheceu Zhang Ying e se apaixonou por ela, uma colega nascida em Zhejiang, que escolhera Cathy como seu primeiro nome. A relação era mantida em segredo da família de Jack. Segundo Stephen Morley, certa noite, durante um jantar em Hangzhou com a presença de Ken, Jack e seus pais, “eu soltei um *‘nü peng you’* [namorada] e aponte para Jack. Jack pareceu mortificado, e provavelmente quis me matar naquele instante. Isso provocou uma discussão em mandarim entre Jack e seus pais. Até hoje, Jack ainda me lembra da época em que eu o tratava como criança”.

Apesar de ser dedurada por seu jovem amigo australiano, a relação entre Jack e Cathy perdurou e eles se casaram pouco tempo depois. Mais uma vez, os Morley deram provas de sua generosidade e ofereceram 22 mil dólares australianos ao casal (cerca de US\$18 mil) para ajudar a financiar a compra de sua primeira moradia, dois apartamentos no topo de um edifício que eles conjugaram para formar uma cobertura.

Mais tarde, Jack afirmou que não conseguiria expressar em palavras o que Ken e Judy Morley haviam feito por ele.

Ken Morley faleceu em setembro de 2004, aos 78 anos. Um jornal local registrou em seu obituário que ele tinha levado “seus filhos para a China e para Cuba e incentivado-os a se formar, viajar e adotar uma perspectiva política. Essa abordagem liberal e generosa se expandiu para além da família, e é notória a amizade que Ken estabeleceu com um jovem e pobre menino chinês. Hoje, esse

menino é um homem que comanda uma bem-sucedida empresa na China”. No funeral, um clérigo leu uma mensagem de Jack à família Morley, em que ele revelava o plano de, um dia, viajar pela ferrovia Transiberiana ao lado de Ken, a quem ele descrevia como seu “pai” e mentor australiano”. Seu filho David me escreveu: “Talvez isso seja uma utopia agora e, com seu status de celebridade, será um tanto difícil conseguir que Jack passe sem ser reconhecido, mas, um dia, eu gostaria de realizar essa viagem em nome do meu pai.”

A ironia é que Ken Morley, figura fundamental na concessão de oportunidades a um homem que se tornaria um dos capitalistas mais ricos da China, era, ele próprio, um socialista engajado. Filho de um mineiro e de uma costureira, ele era ativista político de longa data e membro do Partido Comunista da Austrália, apresentando-se como candidato nas eleições locais pela Aliança Socialista. Nos anos anteriores à sua morte, ele testemunharia alguns dos sucessos iniciais de Jack, expressando seu constrangimento diante do dinheiro e dos presentes que Jack e Cathy gostavam de lhe ofertar. Em suas palavras, o que ele mais valorizava era a honra que Jack e Cathy lhe concederam ao batizar seu filho mais velho em sua homenagem (chamando-o de “Kun”, uma aproximação de Ken). A China também impactou os Morley: durante vários anos, Susan Morley estudou chinês em Sydney. As famílias Ma e Morley permanecem amigas próximas até hoje e continuam a tirar férias juntas.

FICAR RICO É GLORIOSO

Em 1992, Deng Xiaoping empreendeu sua famosa “viagem ao sul”, imortalizada⁵ em seu pronunciamento de que “ficar rico é glorioso”. Para os empreendedores do país, postos à margem da sociedade, o aval de Deng era um convite inequívoco para regressar ao mercado.

Jack, entretanto, ainda não era um empreendedor. Em 1988, ao se formar com grau de bacharel em inglês, ele se tornou professor de inglês e de comércio internacional no Instituto de Engenharia

Eletrônica de Hangzhou. Enquanto todos os seus colegas foram encaminhados para dar aulas de inglês em escolas de ensino médio, Jack foi o único dentre os quinhentos formandos a ser designado para uma instituição de ensino superior. Mas ele começou a pensar em um futuro para além da docência. Jack se lembrava da lição que extraiu da viagem ao sul promovida por Deng: “Você pode enriquecer; você pode ajudar outras pessoas a enriquecerem.” Embora estivesse empenhado em cumprir os dois anos restantes de seu contrato, ele passou a buscar oportunidades fora de sua instituição.

Depois de seu expediente diário no instituto, ele começou a ensinar inglês na ACM de Hangzhou. De acordo com Chen Wei, que frequentou uma das classes em 1992, as aulas de inglês de Jack eram populares porque ele passava pouco tempo ensinando gramática, vocabulário ou leitura de textos. Em vez de fazer isso, Jack preferia escolher um tema e privilegiar a conversação. Seus alunos provinham das mais diversas origens, eram de estudantes do ensino médio que lutavam para estudar no exterior a estudantes universitários, de operários a jovens profissionais. Jack costumava passar algum tempo com eles depois das aulas, “tomando chá, jogando cartas e conversando”.

Hangzhou contava com uma “esquina inglesa”, um encontro de moradores interessados em praticar uns com os outros suas habilidades no idioma. As reuniões aconteciam todas as manhãs de domingo no Parque Seis, ao lado do Lago do Oeste. Jack costumava frequentar o local com seus alunos do turno da noite, mas, como eles se mostravam ansiosos para praticar com mais regularidade, ele decidiu lançar sua própria esquina inglesa. As sessões de Jack eram realizadas todas as quartas-feiras à noite, e ele descobriu que o anonimato propiciado pela escuridão deixava os alunos menos inibidos na hora de praticar seu inglês ainda imperfeito.

Mas os dias de Jack como professor estavam contados. Entusiasmado com a viagem de Deng Xiaoping ao sul, ele resolveu lançar seu próprio negócio antes de completar 30 anos. Assim que terminava de dar aula, ele ia trabalhar em meio expediente em seu novo negócio. Sua primeira empresa foi batizada de “Esperança”.

Nota

* Campanha lançada por Mao Tsé-Tung que pretendia tornar, em tempo recorde, a República Popular da China uma nação desenvolvida e socialmente igualitária. (*N. do E.*)

4. Esperança e ida para os Estados Unidos

A China tem 1 milhão de empresas que querem vender seus produtos em todo o mundo, mas elas não sabem como fazer isso.

— Jack Ma

Em janeiro de 1994, aos 29 anos, Jack fundou a Agência de Tradução Haibo de Hangzhou. Quando a empresa foi lançada, havia apenas cinco membros na equipe, e era formada, principalmente, por professores aposentados do instituto. Ele alugou duas salas na Rua Qingnian, 27, não muito longe do Lago do Oeste, em uma igreja adaptada que já havia abrigado a ACM. Hoje, o símbolo da Tradução Esperança ainda paira do lado de fora, onde a agência de tradução mantém uma sala de reuniões, vizinha ao que se tornou o Albergue da Juventude Internacional da ACM.

Jack convenceu alguns de seus alunos de inglês do turno da noite a colaborar com o negócio, ajudando, especialmente, a encontrar seus primeiros clientes. No dia da inauguração, os alunos foram até a Praça Wulin empunhando cartazes para promover a empresa.

Alguns desses estudantes acabaram se dedicando à empresa em tempo integral. Uma das primeiras colaboradoras foi Zhang Hong. Ela conheceu Jack em 1993, quando ele estava ensinando conversação avançada em inglês na ACM. Ela se recorda: “Ninguém mais enxergava uma oportunidade nesse negócio. (...) No começo, não fazíamos muito dinheiro, mas [Jack] perseverou. (...) Eu o respeito imensamente, porque ele tem uma grande capacidade de motivar as pessoas e consegue tornar empolgantes coisas que

parecem impossíveis. Ele faz com que aqueles que estão ao seu redor fiquem animados com a vida.”

O primeiro negócio de Jack estava focado em ajudar as empresas locais a encontrar clientes no exterior. Jack lembra: “Eu tinha de dar aulas durante o dia, e não sobrava tempo para ajudar as outras pessoas a fazer os serviços de tradução. Mas vários professores aposentados não tinham nada para fazer em casa, e o valor da aposentadoria era pequeno. Assim, eu quis fundar uma empresa de tradução para atuar como intermediário.” Com seu foco concentrado nas traduções, Jack não encontraria sucesso comercial com a Esperança. Mas sua primeira empreitada o expôs diretamente à revolução do empreendedorismo que estava transformando Zhejiang e, por extensão, seus primeiros passos como empreendedor.

A palavra chinesa para Esperança é *Haibo*, que também pode ser traduzida, literalmente, como “vasto como o mar”. Naquela época, a expressão popular para abandonar um emprego no governo e entrar no setor privado era *xia hai*, ou “pular no mar”.

Como empreendedor, Jack queria se arriscar, mas não estava pronto para mergulhar e abandonar o emprego público de professor. Hoje, o empreendedorismo é uma parte tão bem estabelecida na atual cultura e nos modernos negócios chineses que é fácil esquecer quanto as coisas mudaram nas últimas décadas.

Nos primeiros dias das reformas econômicas da China, o empreendedorismo era considerado um projeto de alto risco, e até mesmo ilegal. Na ocasião, estavam bastante vivas as lembranças de pessoas detidas ou, ainda, executadas durante a Revolução Cultural pelo fato de se dedicarem a atividades comerciais.

A partir de 1978, o estabelecimento de um “sistema de responsabilidade de contrato doméstico” permitiu que os agricultores vendessem suas culturas excedentes no mercado aberto. Os primeiros esboços de empresas privadas começaram a surgir com as empresas municipais e das aldeias (TVEs, na sigla em inglês). Simbolicamente, as TVEs eram controladas pelo Estado, mas, na prática, eram organizações rurais administradas pelo setor privado. Era dada a largada para uma rápida expansão da criação de empregos no setor privado na China.

No início da década de 1980, o governo chinês começou a reconhecer os empresários,¹ primeiramente os empreendedores individuais, e, em seguida, as empresas administradas por empreendedores.

Os primeiros empreendedores, os *getihu*, não eram aqueles que estavam abandonando um emprego público estável, mas, antes, os que não tinham nada a perder. Em sua maioria, eram trabalhadores agrícolas, e seu baixo status ensejava uma associação pejorativa com os “vendedores ambulantes”. À medida que foram enriquecendo, passaram a ser repreendidos e ridicularizados por seu sucesso e falta de classe. Um dos primeiros *getihu* chegou até mesmo a forrar as paredes de sua casa com notas de dinheiro.

Alguns dos empresários mais ricos da atualidade na China começaram como humildes *getihu*, muitos deles na província de Zhejiang. Para entender a ascensão da Alibaba, será importante compreender como a província natal de Jack se tornou fonte de tanta riqueza.

ZHEJIANG: O BERÇO DO EMPREENDEDORISMO NA CHINA

Hangzhou, o porto vizinho de Ningbo e outros complexos industriais que se distribuem pelas províncias de Zhejiang, ao norte, e de Jiangsu, ao sul, formam a potência econômica do delta do rio Yangtze, tendo Xangai como centro.

Sede do império do comércio eletrônico da Alibaba, Hangzhou tem uma longa tradição como centro comercial. A cidade já serviu como o ponto mais meridional dos 1.770 quilômetros de extensão do Grande Canal, cujo nome completo em chinês é Jing Hang Da Yun He, ou o Grande Canal entre Pequim e Hangzhou. Por mais de mil anos, o Grande Canal foi a principal artéria comercial entre o sul e o norte da China, transformando Hangzhou em uma das cidades mais prósperas desse país.²

Hangzhou e o porto vizinho de Ningbo ocupam um terreno relativamente plano. Mas grande parte da província de Zhejiang é montanhosa, e suas elevações e rios criam um mosaico de comunidades e dialetos isolados. A necessidade de negociar e a distância em relação aos governantes do país têm ajudado a fazer de Zhejiang o berço da iniciativa privada na China. Hoje, muitos dos empreendedores da província ocupam os primeiros postos na lista dos mais ricos da China. A maioria, como Jack, começou a vida de forma bastante árdua.

Zong Qinghou, com uma riqueza estimada em mais de US\$11 bilhões, é o fundador da Wahaha, a maior fabricante de bebidas da China. Zong foi criado em Hangzhou desde os 4 anos, tendo trabalhado, posteriormente, em uma empresa salineira em uma ilha no litoral de Ningbo, antes de concluir o ensino médio. Na década de 1980, ele vendia picolés nas ruas por menos de um centavo. Li Shufu, com mais de US\$2 bilhões, fundou a Geely, primeira fabricante de automóveis da China não controlada pelo Estado. Ele começou montando refrigeradores, usando peças avulsas, até criar a Geely, em 1986. Em 2010, a Geely comprou a sueca Volvo Cars. Lu Guanqiu, com mais de US\$7 bilhões, é o fundador do Grupo Wanxiang, fabricante de autopeças com sede em Hangzhou. Ele começou como agricultor, passando, depois, a comprar sucata dos aldeões.

Guo Guangchang, amigo de Jack, tinha uma fortuna estimada em US\$7 bilhões antes de seu inexplicável desaparecimento por vários dias em dezembro de 2015, e é o fundador da empresa de investimentos Fosun. Guo sobreviveu à Revolução Cultural comendo apenas legumes mofados e ressecados, até conseguir entrar na prestigiada Universidade Fudan, em Xangai, em cujos dormitórios vendia pães de porta em porta para poder sobreviver. Antes de seu surpreendente sumiço, em 2015, a Fosun foi descrita pelo *Financial Times* como a “Berkshire Hathaway da China”. Guo apoia ativamente as investidas da Alibaba em logística e finanças.

Conforme observamos na vantagem logística do triângulo de ferro, um grupo de empreendedores de Zhejiang desempenhou papel crucial no sucesso da Alibaba. A Gangue de Tonglu das

empresas de logística, localizada na cidade de Tonglu, ao sudoeste de Hangzhou, corresponde a mais da metade de todas as entregas de encomendas na China. Tonglu era a cidade natal do falecido Nie Tengfei, fundador da gigante de entregas Shentong (STO Express). Nascido na pobreza, Nie criava porcos, plantava grãos e vendia lenha antes de se mudar para Hangzhou, para trabalhar em uma gráfica. Ele fazia bico como entregador, distribuindo pães em seu triciclo, até enxergar a oportunidade, aos 20 anos, de derrotar os Correios da China,³ entregando formulários aduaneiros das empresas comerciais de Hangzhou no porto de Xangai. Nie faleceu em um acidente de carro em 1998, mas a Shentong continuou a prosperar. Dois dos parentes de Nie e um de seus colegas de classe fundaram três outras grandes empresas de entregas na Gangue de Tonglu.⁴

Há muito tempo, Hangzhou, a capital da província, e Ningbo, seu maior porto, são prósperos centros comerciais. Mas duas outras cidades de Zhejiang, Wenzhou e Yiwu, embora menos conhecidas no exterior, são famosas na China por sua repentina riqueza. Wenzhou ajudou a legitimar o papel dos empreendedores na sociedade, e Yiwu montou os mercados atacadistas que estenderam seu alcance a todas as partes do país e até mesmo do mundo. Wenzhou e Yiwu têm desempenhado papel tão importante na revolução empresarial da China quanto as fábricas de algodão de Lancashire na revolução industrial da Grã-Bretanha.

Wenzhou e Yiwu propiciaram o dinamismo que inspiraria Jack a se lançar como empreendedor. As inovações de Wenzhou abriram as portas para as futuras investidas da Alibaba em serviços financeiros, e o robusto mercado atacadista de Yiwu serviu como parâmetro para o primeiro modelo de negócios da Alibaba, conectando comerciantes da China com compradores globais. Vamos dar uma rápida olhada nessas cidades.

WENZHOU

Wenzhou fica 322 quilômetros a sudeste de Hangzhou. Cercada por montanhas de um lado e pelo Mar da China Oriental de outro, Wenzhou sempre se dedicou ao comércio, incluídas as exportações de chá, para garantir sua subsistência. Porém, depois de 1949, sua proximidade com a nacionalista Taiwan se tornou um obstáculo. Com Xangai à distância de 483 quilômetros de balsa, a cidade sofria com seu isolamento.

Wenzhou tinha pouca terra arável e muitos trabalhadores agrícolas desempregados ou subempregados. Mas, quando Deng Xiaoping lançou suas reformas econômicas, em 1978, o setor privado começou a se expandir. Os empreendedores de Wenzhou, que trabalhavam, em geral, ao lado de seus familiares, começaram a fabricar equipamentos de iluminação. Na década de 1980, eles foram alguns dos primeiros comerciantes a se dispersar por toda a China para vender seus produtos, incluindo imitações de marcas ocidentais. Para muitos, os produtos chineses de Wenzhou foram os primeiros itens a serem adquiridos que não haviam sido fabricados pelo Estado.

Wenzhou desempenhou um papel fundamental na legitimação do empreendedorismo na China. Em 1984, o governo municipal de Wenzhou convidou os mais bem-sucedidos empresários da iniciativa privada da cidade para uma conferência. Embora o governo quisesse ajudá-los a compartilhar seu sucesso, muitos empreendedores se recusaram a comparecer, temendo a prisão. Apenas dois anos antes, alguns empresários da cidade haviam sido presos, acusados de especulação. Eles continuavam a definhar na prisão. Dos empreendedores que apareceram no encontro com o governo, alguns trouxeram consigo suas escovas de dentes, para o caso de também serem detidos. Mas eles não foram presos. Depois de libertar os que haviam sido detidos dois anos antes, o governo de Wenzhou publicou uma inédita admissão de culpa nos jornais locais. O professor Yasheng Huang, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, na sigla em inglês), escreve que “muitos empreendedores afirmaram que esses dois episódios os convenceram de que sua segurança pessoal estava garantida”.

Na China, os bancos estatais do país ignoraram durante décadas os empreendimentos privados e os indivíduos, cedendo empréstimos sob orientação política⁵ apenas a empresas estatais (SOEs).

Sedento por empréstimos, o setor privado de Wenzhou começou a conceber seu próprio mercado de crédito privado, muitas vezes adotando estruturas ilegais. O governo local apoiou ativamente a criação de associações, cooperativas e casas de crédito privado — uma forma local de intermediário financeiro que lucra com o diferencial entre as taxas de juros em depósitos e empréstimos —, formando um sistema que viria a se tornar conhecido como o “modelo de Wenzhou”. Wenzhou sedimentou o caminho para a incursão própria da Alibaba nos serviços financeiros. Quando a Alibaba recebeu sua licença bancária, em 2014, dois dos outros cinco beneficiários eram de Wenzhou.

Um puro espírito empreendedor, além do acesso ao capital, facilitou a explosão do setor privado da cidade, que dominou de tal forma a economia de Wenzhou que o Estado se tornou completamente marginalizado. Diante de uma enorme demanda por novas estradas e pontes, os empreendedores de Wenzhou não esperaram por fundos ou instruções de Pequim. Eles simplesmente construíram suas próprias estradas e pontes, em uma onda de edificações que beirou a anarquia, sem qualquer plano coordenado.

Em 1990, agindo por conta própria, os empreendedores ainda financiaram a construção do aeroporto da cidade. Um ano mais tarde, a primeira transportadora aérea privada do país, a Juneyao Airlines, foi lançada na cidade. Em 1998, Wenzhou criou a primeira ferrovia com financiamento privado da China.

Hoje, no país, Wenzhou é sinônimo de riqueza. Alguns reprimem os habitantes da cidade por suas orgias consumistas, sempre pagando em dinheiro, o que inflacionou os preços dos apartamentos em Pequim, Xangai, Hong Kong, Nova York e mais além.

YIWU

Yiwu é um local improvável para um dos polos comerciais mais importantes do mundo. A cidade está localizada no interior, longe de Hangzhou, Ningbo ou do Mar da China Oriental. Assim como Wenzhou, era um local muito pobre, com poucos terrenos cultiváveis. Na falta de alternativa, a partir do século XVI, os agricultores locais começaram a se voltar para o comércio. Seu principal produto era o açúcar mascavo, que eles cozinhavam com gengibre e dividiam em pedaços. Eles trocavam isso por penas de galinha, que usavam para fazer espanadores ou para cobrir as raízes das plantas e transformar em fertilizante.

Durante o inverno, quando os agricultores tinham pouco a fazer e a comida era escassa, os homens locais colocavam sobre os ombros uma vara com cestas de bambu amarradas e viajavam pelo país como vendedores ambulantes. Eles levavam pedaços de açúcar, agulhas de costura e novelos, e, na volta, traziam penas de galinha para Yiwu. Enquanto caminhavam, usavam um chocalho para atrair os clientes. Eles ficaram conhecidos como “Os homens do açúcar com varas sobre os ombros” — precursores da atual força de trabalho, com mais de 1 milhão de entregadores.

Em pouco tempo, haveria tantos comerciantes itinerantes em Yiwu que eles formariam um verdadeiro exército móvel. Em 1700, para abastecê-los de mercadorias, começaram a surgir na cidade os primeiros mercados atacadistas. O comércio floresceu durante séculos, até as perturbações causadas pela invasão japonesa e a revolução comunista.

Quando as reformas de Deng Xiaoping começaram a fazer efeito, o comércio atacadista saiu das sombras. Em setembro de 1982, os comerciantes de Yiwu foram autorizados a ter acesso a um pedaço de terra — uma vala que eles já haviam cimentado —, a fim de poderem montar suas bancas. Setecentas bancas apareceram quase imediatamente, e Yiwu se tornou um dos primeiros mercados atacadistas de seu tipo na China pós-revolucionária.

Hoje, a cidade abriga o maior mercado atacadista do mundo, e sua população subiu para mais de 2 milhões de habitantes. Estima-se que 40 mil pessoas visitem o mercado atacadista todos os dias. As setecentas bancas se transformaram em 70 mil pontos de venda, alojadas hoje no interior do Centro Comercial Internacional de Yiwu. Esse edifício colossal se estende por mais de 3,7 milhões de metros quadrados, gerando um volume de negócios de mais de US\$6 bilhões por ano.

No interior, estão à venda cerca de 1,7 milhão de produtos, de brinquedos a flores de plástico, de joias a malas, de roupas a eletrodomésticos, toda e qualquer coisa “Feita na China”. Mesmo sem nos darmos conta, uma grande quantidade do que consumimos no Ocidente passou por Yiwu. Até mesmo o Natal é “Fabricado em Yiwu”: mais de 60% das decorações natalinas de todo o mundo são fabricadas na cidade. Embora os comerciantes sigam para lá especialmente por seus preços baratos, parte da atração exercida por Yiwu tem sido sua oferta de produtos falsificados, como, por exemplo, bolsas vendidas com nomes que, no aspecto fonético, são quase familiares, como “Gussi”. O jornalista James Kynge, do *Financial Times*, viajou para a cidade em 2005 para pesquisar o problema das mercadorias falsificadas, apenas para descobrir que até mesmo os hotéis eram falsos: ele passou não pelo Hyatt, mas pelo “Hiyat”. Yiwu atrai comerciantes dos quatro cantos do mundo.

A cidade é uma das favoritas dos comerciantes do Oriente Médio, o que torna Yiwu o domicílio da crescente comunidade muçulmana na China. Com uma estimativa de 35 mil muçulmanos na cidade a qualquer momento — chineses, sul-asiáticos e árabes —, Yiwu conta com dezenas de restaurantes muçulmanos e uma mesquita ornamentada de US\$4 milhões, com mármore importado do Irã.

Desde 2014, Yiwu é o ponto de partida da maior linha ferroviária de transporte de mercadorias do mundo. A linha de 13 mil quilômetros exige 21 dias para ser percorrida de ponta a ponta, e liga Yiwu a Madri.

O que torna Yiwu um polo tão essencial é seu papel na comercialização de mercadorias produzidas pelos inúmeros complexos industriais de Zhejiang e por outras partes do delta do rio

Yangtze. Essas cidades de um único produto podem representar 80% ou mais da produção de mercadorias específicas — não apenas na China, mas em todo o mundo. Shaoxing é a “cidade têxtil”, enquanto Yongkang é a “cidade do hardware”, produzindo 30 mil portas de aço e 150 mil lambretas todos os dias. Taizhou é conhecida como a “cidade da máquina de costura”, e Shenzhou, como a “cidade da gravata”. Haining se autodenomina a “cidade do couro”. Existe, ainda, uma “cidade da escova de dentes” — para o caso de os ansiosos empreendedores receberem uma intimação de um funcionário do governo local — em Hangji.

A própria Yiwu afirma ser a “cidade da meia” na China, produzindo anualmente mais de 3 bilhões de pares de meias para empresas como a Walmart e a Disney, embora Datang, perto de Hangzhou, também afirme ser a “cidade da meia”, produzindo mais de 8 bilhões de pares por ano.

Em meados dos anos 1990, quando Jack estava começando sua carreira empresarial, Zhejiang já era uma potência do empreendedorismo. Mas as empresas da província tinham necessidade de mão de obra intensiva e seu tamanho médio era pequeno. No início da década de 1980, não havia praticamente nenhum empreendedor na cidade, mas, por volta de 1994, Zhejiang, sem dúvida, já contava com empreendedores demais. Com uma população de 44 milhões de habitantes, a província era a sede de um número estimado de 10 milhões de agentes econômicos.

Muitos fabricantes lutavam para encontrar consumidores em número suficiente para gerar lucro. Ao contrário das fábricas ao sul da China, estabelecidas por abastados chineses que viviam do outro lado do mar, em Hong Kong e Taiwan, as pequenas fábricas de Zhejiang tinham de se esforçar para encontrar consumidores e financiamento.⁶ Os bancos estatais da China lhes negavam qualquer crédito. Essa falta crônica de financiamento ensejou inovações no financiamento privado, como o modelo de Wenzhou, e levou ao surgimento de complexos industriais que entrelaçavam devedores e credores, os quais podiam distribuir o capital com base no lucro que acreditavam que seria gerado em um contrato específico. Em 2004,

das cem principais empresas privadas da China, a metade era oriunda da província de Zhejiang.

Logo de saída, Jack reconheceu tanto os pontos fortes da região quanto suas deficiências e defende orgulhosamente a província. Desde outubro de 2015, ele atua como o primeiro presidente da Associação Geral dos Empreendedores de Zhejiang. Em seu discurso inaugural, Jack falou sobre os 6 milhões de empreendedores de Zhejiang que atuam na China e os 2 milhões de empreendedores do local no restante do mundo: “O número total de mais de 8 milhões de empreendedores de Zhejiang talvez seja a maior associação empresarial no mundo. Eles criaram outra entidade econômica, para além da economia local.” Seus êxitos, porém, não foram conquistados com facilidade. Em um discurso anterior, na Câmara de Comércio de Zhejiang, Jack resumiu o dinamismo de sua província natal: “Como empreendedores de Zhejiang, nossas maiores vantagens estão no fato de sermos trabalhadores, corajosos e bons na hora de aproveitar as oportunidades. Temos essas excelentes qualidades porque nada nos foi dado. Não somos como as outras províncias, que contam com recursos de carvão e minério. Nós, empreendedores de Zhejiang, temos mercados. (...) Enquanto estivermos em lugares onde existem pessoas, seremos sempre capazes de encontrar oportunidades. E assim continuará a ser no futuro.”

No entanto, o primeiro esforço de Jack para fazer parte do efervescente empreendedorismo de Zhejiang não foi bem-sucedido. Em 1994, seu empreendimento Tradução Esperança havia passado por um início conturbado. O aluguel mensal de seu escritório era de quase US\$300, mas o lucro do primeiro mês foi de pouco mais de US\$20. A Esperança pode ser eterna, mas o dinheiro é rei. Jack estava enfrentando uma crise. Para sustentar seu empreendimento, ele começou a vender produtos nas ruas de Hangzhou, incluindo alguns que ele trazia de Yiwu. Sua empresa de tradução também se tornou uma empresa varejista. A Agência de Tradução Esperança começou a vender presentes, flores, livros e até tapetes de plástico, em uma gama de itens que prenunciava o Taobao. Jack lembrou: “Fizemos de tudo. Essa renda sustentou a agência de tradução por três anos, até

começarmos a equilibrar as contas. Acreditávamos que, se continuássemos fazendo isso, definitivamente teríamos um futuro.”

Mas estava ficando claro para Jack que os serviços de tradução, sozinhos, não iriam saciar suas ambições empresariais. Em breve, uma viagem inesperada, que, à primeira vista, pareceu um desastre, estava fadada a se tornar um golpe de sorte para Jack.

Com sua reputação como orador especialista em inglês, construída a partir de suas populares aulas noturnas e seu empreendimento Tradução Esperança, Jack foi convidado pelo governo do Condado de Tonglu — cerca de 80 quilômetros a sudoeste de Hangzhou e, mais tarde, sede da Gangue de Tonglu das empresas de logística — a atuar como intérprete na resolução de um conflito com uma empresa norte-americana, relacionado à construção de uma nova rodovia.

Em 1994, a empresa se propusera a investir em uma nova rodovia a ser construída entre Hangzhou e Tonglu. Depois de um ano de negociações, não se havia chegado a nenhum acordo, e o financiamento inicial prometido pelo parceiro nos Estados Unidos não se concretizara. Solicitou-se, então, a Jack que descobrisse o que estava acontecendo, o que talvez levasse a solucionar o impasse.

Inicialmente, Jack viajou para Hong Kong, onde lhe disseram que os fundos da empresa estavam retidos nos Estados Unidos, e foi assim que ele embarcou em sua primeira viagem para aquele país. Ele ficaria lá por um mês. Do ponto de vista do governo de Tonglu, sua missão foi um fracasso. Mas a viagem lhe traria sua primeira exposição à internet, e ele voltaria para a China como um homem transformado.

INDO PARA OS ESTADOS UNIDOS

Sua primeira viagem aos Estados Unidos parece mais um roteiro ao estilo dos crimes rocambolescos de *Onze homens e um segredo* do que uma viagem de negócios de um intérprete, pelo menos de acordo

com a versão divulgada cinco anos mais tarde, durante a expansão das empresas pontocom, quando a mídia começou a se interessar pelo histórico de Jack. Diz-se que, ao chegar a Los Angeles, Jack se encontrou com o anônimo chefe do antigo parceiro de Tonglu nos Estados Unidos. Em pouco tempo, Jack descobriu, conforme mencionado pelo *Economist*, que a “empresa que ele estava investigando não existia, que seu anfitrião era um vigarista e que ele próprio estava correndo um grande perigo”. Jack nunca revelou o nome do chefe, mais tarde descrito na mídia local apenas como um “californiano corpulento”. Mas, depois de se recusar a aceitar suborno, Jack lembrou que foi trancafiado em uma casa de praia em Malibu, onde seu carrasco o ameaçava com uma arma. Depois, ele foi levado para Las Vegas, onde foi mantido em uma espécie de prisão domiciliar, em um quarto de hotel, no último andar de um cassino. Jack não voltou a mencionar nenhum desses detalhes nos últimos anos. Seu assistente pessoal, Chen Wei, escreveu que Jack prefere se esquecer desse episódio. Alguns anos após o incidente, quando a Alibaba estava começando a ganhar destaque internacional, Jack contou uma história semelhante a Melinda Liu, chefe do escritório da *Newsweek* em Pequim: “Voei para Hangzhou para uma entrevista exclusiva com Jack, e ele passou boa parte do tempo me mostrando a sede da Alibaba e falando longamente sobre sua vida. Ele disse que, em sua primeira viagem aos Estados Unidos, um antigo contato comercial (um norte-americano) ‘praticamente me sequestrou’, em uma tentativa fracassada de fazer com que Jack trabalhasse para ele. Na ocasião, Jack foi bastante pragmático, e o episódio foi apenas um dos muitos que ele me contou. Mais tarde, entrei em contato com ele solicitando mais informações; ele sinalizou que não pretendia falar muito a esse respeito e se recusou a fornecer mais detalhes.” A história bizarra termina com Jack fugindo de seu quarto de hotel e ganhando US\$600 em máquinas caça-níqueis no cassino. Abandonando seus pertences no andar de cima, ele fugiu do cassino e comprou um bilhete de avião para Seattle. Uma versão menos exuberante da história foi detalhada em um artigo publicado em setembro de 1995 no *Diário de Hangzhou*,⁷ que afirma que Jack havia levado consigo US\$4 mil, fruto de suas economias e de um

dinheiro emprestado da mãe de sua esposa, Cathy, e de seu cunhado.

Em todo caso, foi em Seattle que Jack se conectou pela primeira vez à internet. Ele tinha ouvido falar sobre a internet no ano anterior, por intermédio de um colega seu, professor de inglês em Hangzhou, chamado Bill Aho. O enteado de Bill estava trabalhando em um negócio relacionado com a internet, e Bill lhe contara a respeito. Jack lembrou que foi Bill quem primeiro lhe falou sobre o assunto, mas que ele “também não conseguia explicar claramente, tudo soava muito estranho. (...) Eu também não consegui entender muito bem”.

Em Seattle, Jack ficou hospedado na casa dos parentes de Bill Aho, Dave e Dolores Selig.

Jack foi conhecer as regiões mais ricas da cidade, incluindo o bairro de Queen Anne. Dolores Selig contou à BBC que Jack ficou impressionado com algumas das enormes casas nas colinas: “Jack apontava para várias casas e dizia: ‘Vou comprar essa, e aquela, e mais aquela’, e nós ficávamos rindo, porque eram casas muito caras. Mas ele ficou impressionado.” Bill Aho lembrou: “Naquela época, ele não tinha um centavo sequer.”

Em seguida, Jack conheceu o enteado de Bill Aho, Stuart Trusty, que havia criado uma consultoria de internet chamada Virtual Broadcast Network (VBN), localizada no edifício do Banco dos Estados Unidos, na Quinta Avenida, perto da Rua Pike, no centro de Seattle.

“Jack veio e eu lhe mostrei o que era a internet”, lembrou Trusty. “Na época, a internet era, majoritariamente, um diretório para governos e empresas, mas ele parecia empolgado.”

Para Jack, a visita a Seattle foi uma experiência transformadora: “Foi minha primeira viagem aos Estados Unidos, a primeira vez na vida em que eu tocava em um teclado e em computadores, a primeira vez na vida em que eu me conectei à internet e o momento em que decidi deixar de ser professor e abrir uma empresa.”

Jack recordou sua primeira sessão on-line: “Meu amigo Stuart (...) disse: ‘Jack, esta é a internet. Você pode encontrar qualquer coisa na internet’. Eu disse: ‘É mesmo?’ Então, procurei a palavra *cerveja*. Uma palavra muito simples. Não sei por que procurei por cerveja.

Mas encontrei cerveja norte-americana, cerveja Alemanha [sic] e nenhuma cerveja chinesa. (...) Fiquei curioso, e aí procurei por 'China', e não tinha nada sobre a 'China', nenhuma informação."

Intrigado, Jack pediu ajuda a Stuart. "Falei com meu amigo: 'Por que não faço alguma coisa sobre a China?' E, então, fizemos uma página pequena, muito feia (...) [para a] agência de tradução que eu coloquei no diretório."

O site da Tradução Esperança continha apenas texto, sem nenhuma imagem, além de um número de telefone e o preço pelos serviços de tradução.

Mais tarde, Jack relatou ao jornalista Charlie Rose: "Foi tão chocante, nós lançamos às 9h40 da manhã e, às 12h30, recebi um telefonema do meu amigo: 'Jack, você tem cinco e-mails'. Eu disse: 'O que é um e-mail?'." Havia chegado três e-mails dos Estados Unidos, um do Japão e um da Alemanha.

Jack começou a formular a ideia de um novo negócio — ajudar as empresas chinesas a encontrar canais de exportação on-line — e propôs formar uma parceria com a VBN.

Stuart, que se apaixonou pelo tai chi por influência de Jack — ele ainda o pratica em Atlanta hoje em dia —, se lembra de Jack como alguém intensamente focado no trabalho.

"Íamos até o escritório, fazíamos nosso trabalho e, então, comíamos alguma coisa, voltávamos para casa, talvez para praticar um pouco mais de tai chi, e era exatamente assim (...) todos os dias. Não havia outras atividades."

As negociações de Jack com a VBN não foram fáceis. Stuart pediu um depósito antecipado de US\$200 mil⁸ para conceder a Jack o direito exclusivo de construir páginas de internet na China. Quando Jack explicou que pegara dinheiro emprestado para fazer a viagem aos Estados Unidos e que estava sem dinheiro naquele momento, Stuart assinou o acordo sem o depósito, mas sob a condição de que Jack o restituísse o mais breve possível, chegando a colocar Bill Aho e sua esposa como fiadores. De acordo com uma matéria da mídia local, para voltar à sua casa em Hangzhou, Jack teve de recorrer a um empréstimo com um conterrâneo que estudava nos Estados Unidos, e, então, voar para Xangai.

Em relação ao seu cliente de Tonglu, Jack voltou à China de mãos vazias, sem nenhum acordo de financiamento para o projeto da rodovia. Mas, dentro de sua mala, levava de volta consigo um computador com um processador Intel 486: “Era o mais avançado na China naquela época.”

De volta a Hangzhou, ele começou a construir seu conceito de páginas amarelas on-line. Ele batizou o negócio de Páginas da China. Nesse segundo empreendimento, ele mergulharia de cabeça no oceano empresarial, deixando seus dias de docência para trás.

5. A China está chegando

Se a indústria tradicional e o comércio eletrônico “se unirem com sucesso, não haverá limites para a próxima rodada de desenvolvimento econômico da China”.

— Jack Ma

Logo depois de sair de Seattle e voltar a Hangzhou, Jack renunciou ao cargo de professor no Instituto de Engenharia Eletrônica de Hangzhou. Ele percebeu que seus dias de docência deveriam acabar quando se deparou com o decano em sua bicicleta, transportando legumes que acabara de comprar no mercado. O decano o encorajou a continuar se dedicando arduamente ao magistério, mas, ao olhar para a bicicleta e os legumes, Jack percebeu que, mesmo que ele próprio se tornasse decano um dia, seria um futuro com o qual ele não conseguiria ficar empolgado.

Seu novo sonho não era ensinar nem traduzir. Ainda impactado por seu primeiro contato com a internet, ele construiria um índice on-line, em inglês, das empresas chinesas que procuravam clientes no exterior.

Como Stuart Trusty havia notado em Seattle, Jack tinha uma sólida ética profissional. Para preencher as Páginas da China com diversas entradas, ele se esforçou para coletar informações sobre as empresas, que ele mesmo traduzia para o inglês, e, em seguida, enviava com algumas fotos para a VBN, em Seattle, para que eles fizessem o upload para o site.

Em março de 1995, Jack convocou uma reunião com 24 de seus alunos do curso noturno para apresentar o conceito e ouvir seus conselhos, além de contratar seus serviços. “Convidei as pessoas mais ativas e capazes das minhas aulas noturnas para minha casa. Falei por cerca de duas horas, e elas me ouviram, obviamente confusas. (...) No fim, várias pessoas manifestaram suas opiniões. Vinte e três alunos disseram que aquilo não iria funcionar. Somente uma pessoa — hoje em dia, ele trabalha no Banco Agrícola da China — me disse: ‘Se você quiser tentar, então vá em frente, mas, se não der certo, volte o mais rápido que puder’.”

Sem desanimar, ele seguiu em frente. Com seu amigo He Yibing, professor de Ciência da Computação no instituto do qual Jack acabara de se desligar, Jack lançou as Páginas da China. Os dois haviam se conhecido no ano anterior, quando He Yibing estava à procura de alguém para ajudá-lo a praticar seu inglês, antes de uma viagem de treinamento a Singapura. Lá, He Yibing foi apresentado à internet. Quando Jack voltou de Seattle com o sonho de construir uma empresa de internet, os dois decidiram trabalhar juntos.

AS PÁGINAS DA CHINA

A empresa que eles registraram, a Hangzhou Haibo Network Consulting (HHNC), foi uma das primeiras da China dedicadas à internet. Para financiar sua empresa emergente, Jack tomou dinheiro emprestado com seus parentes, incluindo sua irmã, seu cunhado e seus pais. A esposa de Jack, Cathy, foi a primeira colaboradora da empresa.

Em abril de 1995, Jack e He Yibing abriram o primeiro escritório das Páginas da China, uma sala de 12 metros quadrados em um prédio da Rua Wen’er, 38. Para apresentar seu negócio como algo consistente, Jack e He Yibing imprimiram várias versões de seus cartões de visita, cada um deles exibindo cargos diferentes,¹ que eles usariam dependendo de com quem estivessem reunidos. Durante o

dia, os dois sócios saíam para procurar clientes, retornando à noite para ministrar um curso introdutório de treinamento sobre a “superestrada da informação”. Essa turma ajudou a gerar alguns dos primeiros clientes das Páginas da China.

Em 10 de maio de 1995, eles registraram o nome de domínio chinapages.com nos Estados Unidos. Em julho, lançaram oficialmente seu site, que exibia um mapa da Ásia envolto por uma moldura vermelha, com a China em destaque, sob o título “Páginas comerciais da China: o diretório on-line de empresas da China”.

A página inicial do site indicava que a chinapages.com era “transmitida via Seattle, Estados Unidos, a partir de Hangzhou, a Cidade Jardim”. O site contava com abas, dentre as quais “Veja as novidades!”, “Que legal!”, “Busca na internet” e “Diretório da internet”, e com um link para a Esperança, sua empresa de tradução.

As Páginas da China começaram como um negócio familiar. A esposa de Jack, Cathy, sua irmã, Zhang Jing, e a namorada de He Yibing também ajudavam.

Os ex-alunos de Jack também serviam como um banco de talentos para as Páginas da China. Jane Jiang (Jiang Fang), de quem Jack havia sido professor no instituto alguns anos antes, ficou encarregada do serviço de atendimento ao cliente. Quem visitou as Páginas da China naqueles primeiros dias foi Cui Luhai, que administrava uma empresa de animação por computador. Hoje professor da Academia de Artes da China, Cui comentou: “Ainda me lembro da primeira cena que vi quando entrei em seu escritório. (...) Era um espaço praticamente vazio, com apenas uma mesa montada no meio da sala. Havia apenas um computador de mesa bastante antigo e várias pessoas em torno dele.” Cui ficou sabendo que Jack investira a maior parte de seu dinheiro para registrar o negócio, deixando pouca margem de investimento em hardware ou outros equipamentos.

As Páginas da China necessitavam desesperadamente de clientes. Cathy cadastrou um dos primeiros clientes, que lhes pagou 8 mil iuanes (US\$960). A empresa recebeu um impulso quando, em maio, Hangzhou foi selecionada para sediar o Campeonato Mundial de Fórmula 1 de lanchas, que aconteceria no fim daquele ano, a

primeira vez que o evento seria realizado na China. A empresa de Jack ganhou o contrato para construir o site oficial da corrida.

A fim de conquistar mais clientes, assim como havia acontecido com a Tradução Esperança, Jack pediu aos seus ex-alunos que divulgassem a empresa e gerassem mais oportunidades de negócios. Dois deles levaram essa tarefa a sério.

He Xiangyang, ex-aluno de Jack, estava trabalhando no escritório de advocacia Qianjiang. Relutante em colocar o nome da empresa na internet, ele preferiu dar seu número de telefone pessoal a Jack. Para sua surpresa, ele começou a receber chamadas ininterruptas de clientes potenciais, muitos residentes no exterior, que lhe disseram ter conseguido seu número nas Páginas da China. O advogado, que se mostrara cético, começou a achar, afinal, que poderia haver algo de interessante naquela história de Jack a respeito da internet.

Outro ex-aluno era Zhou Lan, que se tornaria secretário de Jack. Zhou estava trabalhando no Lakeview Hotel, em Hangzhou, quando Jack criou um site para eles, mostrando os novíssimos televisores em cores de 14 polegadas do hotel. Mais tarde, naquele mesmo ano, as Nações Unidas realizaram sua IV Conferência Mundial sobre a Mulher em Pequim, que atraiu mais de 17 mil participantes, incluindo a então primeira-dama dos Estados Unidos, Hillary Clinton. Vários delegados viajaram para Hangzhou após a conferência. Tendo reservado quartos no Lakeview, eles contaram à gerência do local que aquele fora o único hotel de Hangzhou que eles haviam conseguido encontrar on-line. Até a primavera seguinte, o hotel reservaria mais quartos nos três primeiros meses do que em todo o ano anterior, mais uma demonstração do poder da internet.

Mesmo com a ajuda dos ex-alunos de Jack, se quisessem sobreviver, as Páginas da China precisariam de mais clientes. Mas não era tarefa fácil deixar claro o que eram exatamente as Páginas da China, por uma razão muito simples: naquela época, em Hangzhou, era impossível se conectar à internet.

Diante disso, Jack pensou em uma abordagem alternativa. Primeiro, ele divulgou aos seus amigos e contatos o que a internet poderia fazer pelos seus negócios. Em seguida, ele pediu aos interessados que lhe enviassem material promocional apresentando

suas empresas e produtos. Depois, Jack e seus colegas traduziram os textos e enviaram os materiais pelo correio para a VBN, em Seattle. A VBN, então, criou os sites e os colocou on-line. Logo depois, ela imprimiu as capturas de telas dos sites e as enviou para Hangzhou. Finalmente, Jack mostrou os materiais impressos a seus amigos e anunciou que, embora eles não pudessem verificar por si próprios, seus sites, agora, estavam on-line. Mas a falta de acesso à internet em Hangzhou representava um desafio, até mesmo para explicar aos seus clientes o que “on-line” queria dizer realmente. Em plena campanha de vendas, pedir a pessoas que nunca tinham ouvido falar em internet que gastassem mais de 20 mil renminbis (US\$2.400) para criar, projetar e hospedar um site que elas nunca conseguiriam acessar era algo muito desafiador. Jack temia que as pessoas achassem que ele estava tentando enganá-las. “Fui tratado como vigarista por três anos”, disse ele.

A PRIMEIRA CONEXÃO

Finalmente, no outono de 1995, a Zhejiang Telecom começou a prestar serviços de acesso à internet em Hangzhou. Até o fim do ano, havia apenas 204 usuários de internet em toda a província. Mas Jack estava entre eles e, finalmente, conseguiu carregar um site diante de seu primeiro cliente, o Lakeview Hotel, no computador 486 que ele havia trazido de Seattle em sua mala. “Foram necessárias três horas e meia para carregar a página inicial. (...) Eu fiquei muito animado.”

Iniciando com as reformas de Deng Xiaoping, a China experimentou um surto de empreendedorismo que começou a trocar Marx pelo mercado, tornando-se um país socialista “com características chinesas”. Mas isso não significava que o Partido Comunista se tornaria mais flexível em relação a um pilar central de seu governo: o controle de informações. A China tem uma longa tradição de controlar informações, ainda mais sob o governo do Partido Comunista. É surpreendente, portanto, que o país tenha

conseguindo se conectar à internet. O fato de isso ter acontecido ilustra os desejos muitas vezes contraditórios do governo chinês de manter o controle enquanto oferece, simultaneamente, oportunidades econômicas cada vez mais consistentes.

Sem a internet, o projeto de Jack de conectar empreendedores com os mercados globais jamais teria sido realizado.

Em 14 de setembro de 1987, quando Jack ainda era estudante universitário, o primeiro e-mail da China foi enviado pelo professor Qian Tianbai, da Universidade de Pequim, para a Universidade de Karlsruhe, na antiga Alemanha Ocidental. O e-mail, em inglês e alemão, dizia: “Cruzando a Grande Muralha, podemos chegar a todos os cantos do mundo.” O e-mail foi enviado a 300 bits por segundo (bps), uma conexão incrivelmente lenta, considerando-se as típicas velocidades de banda larga disponíveis aos consumidores hoje em dia, medidas em dezenas ou centenas de milhões de bps. Ainda seriam necessários mais sete anos até que a China estivesse devidamente conectada à internet.

Enquanto o governo chinês pensava no que fazer com relação à internet — lutando contra questões ideológicas, de controle e de infraestrutura —, o governo dos Estados Unidos ponderava sobre a pertinência de um país comunista ficar on-line. No fim, não foram os políticos, mas os cientistas,² de ambos os lados do Pacífico, que assumiram a liderança. Depois de anos de esforços, o Centro de Aceleração Linear de Stanford (SLAC, na sigla em inglês), no Parque Menlo, Califórnia, se conectou³ com o Instituto de Física de Altas Energias (IHEP, na sigla em inglês), a 9.300 quilômetros de distância, em Pequim.

Essa foi apenas uma conexão entre duas instituições, mas outros cientistas queriam estabelecer suas próprias ligações. A conexão do SLAC e do IHEP à internet era uma solução muito mais simples do que estabelecer novas ligações de outros locais nos Estados Unidos ao IHEP. Como recordou o Dr. Les Cottrell, do SLAC: “Investigamos isso apenas para descobrir que o DOD [Departamento de Defesa], o DOE [Departamento de Energia] e o Departamento de Estado estavam todos muito preocupados com o assunto.” Mas, no fim, o governo dos Estados Unidos concordou: “Eles disseram que

poderíamos continuar a fazer o que estávamos fazendo, desde que informássemos a todos que estavam usando a internet que a China estava chegando.”

Les não sabia muito bem como “informar a todos” na internet, mas, por fim, combinou-se que ele enviaria um e-mail para uma lista de distribuição única. Em 17 de maio de 1994, a primeira conexão verdadeira foi estabelecida na China.

Embora o IHEP tenha funcionado como anfitrião para as primeiras páginas da China, em pouco tempo a internet deixaria de ser um privilégio reservado aos físicos nucleares.

Ao mesmo tempo em que se estabelecia essa primeira ligação, a China estava prestes a promover uma expansão maciça de sua infraestrutura de comunicações, uma política que o país chamava de “informatização” (*xinxihua*). Alarmados, os governantes comunistas da China haviam testemunhado o colapso da União Soviética em 1990, atribuindo-o, em parte, à gigantesca lacuna tecnológica que a separava dos Estados Unidos. No início de 1994, a China tinha apenas 27 milhões de linhas de telefone e 640 mil celulares, para uma população de 1,2 bilhão de pessoas. Os primeiros usuários de celulares eram funcionários do governo, ou os *getihu*, que poderiam se dar o luxo de desembolsar US\$2 mil para comprar um aparelho. Os outros tinham de se contentar com os pagers.

O governo chinês resolveu alterar esse cenário, enxergando a melhora das telecomunicações como uma melhora tangível que poderia trazer frutos positivos para a vida das massas. Assim como o rei Henrique IV da França sedimentou sua legitimidade colocando uma galinha em cada mesa de jantar aos domingos, por meio da *xinxihua* o Partido Comunista Chinês começou a implantar linhas de telefone e, em seguida, telefones celulares, acompanhados de conexões de banda larga para centenas de milhões de pessoas.

Em 1993, o vice-primeiro-ministro, Zhu Rongji, lançou o Projeto Ponte de Ouro, com o objetivo de criar uma rede de informações e comunicação de abrangência nacional. Em 1994, o governo acabou com o monopólio dos serviços de telecomunicações exercido pelo Ministério dos Correios e Telecomunicações (MPT, na sigla em inglês). Para injetar um pouco de concorrência no mercado, uma

segunda operadora, chamada China Unicom, foi criada. Outros países, a começar pelo Reino Unido, tinham usado o capital privado para financiar os concorrentes que iam assumindo o papel das empresas públicas até então encarregadas das operações de telecomunicações. A China, obcecada com o controle de informações, não conseguiria contemplar isso — vinte anos depois, ainda não consegue —, e optou, ao contrário, por lançar a China Unicom como uma nova empresa estatal, apoiada por outros três ministérios e uma série de outras empresas estatais, opondo efetivamente um departamento governamental a uma coalizão de outros departamentos, em uma abordagem chinesa única de desregulamentação das telecomunicações.

Estimulado a agir por conta da perda de seu monopólio, o novo ministro do MPT, Wu Jichuan, respondeu com um novo investimento maciço em infraestrutura de telecomunicações.

Durante uma visita do secretário de Comércio dos Estados Unidos, Ron Brown, a Pequim, logo após a primeira conexão à internet entre o SLAC e o IHEP ter sido estabelecida, a China assinou um acordo com a Sprint para configurar uma nova conexão ligando Pequim e Xangai aos Estados Unidos. Esse foi o início da “ChinaNet”, a conexão com o provedor de serviços de internet que permitiria que os cidadãos, incluindo Jack, se conectassem por acesso discado pela primeira vez na China.

OS PRIMEIROS EMPREENDEDORES DE TECNOLOGIA DA CHINA

Quando se espalhou a notícia de que a China estava finalmente investindo em infraestrutura de telecomunicações, começaram a surgir os primeiros empreendedores de tecnologia do país. Engenheiros, quase todos formados nos Estados Unidos, lançaram novos empreendimentos para ajudar a construir as redes de comunicações da China. Um dos mais proeminentes foi James Ding

(Ding Jian), mestre em Ciências da Informação da Universidade da Califórnia, em Los Angeles. Após a repressão dos protestos pró-democracia na Praça Tiananmen, em junho de 1989, ele e muitos outros chineses formados nos Estados Unidos acabaram transferindo suas esperanças de uma mudança política radical na China para a crença no poder da tecnologia de remodelar o país. Em 1993, James Ding uniu forças com Edward Tian (Tian Suning), natural de Pequim, que concluía havia pouco tempo um PhD na Texas Tech, e ambos cofundaram a AsiaInfo. Em 1995, as operações da empresa foram transferidas para Pequim, de modo que eles pudessem trabalhar no desenvolvimento da rede de dados para as empresas de telecomunicações da China, incluindo a rede de acesso discado à internet ChinaNet, da China Telecom. Edward Tian viria a se tornar uma figura de ponta no mercado de telecomunicações da China, e tanto ele quanto James Ding se transformariam em investidores emblemáticos no setor de tecnologia.

Em 1995, outra influente empresa de tecnologia chinesa, a UTStarcom, se formou. Criada nos Estados Unidos por empresários chineses e de Taiwan, a empresa logo estabeleceria suas operações no território chinês, em Hangzhou. A UTStarcom desempenharia um papel importante no fomento do crescimento do mercado de telecomunicações da China por meio da promoção de um sistema móvel de baixo custo chamado Pequeno Telefone Inteligente (*xiaolingtong*). Esse sucesso ajudou a colocar Hangzhou no mapa dos investidores como polo tecnológico.

Um investidor-chave na UTStarcom em 1995 foi o recém-criado fundo de investimentos japonês SoftBank, uma empresa que, cinco anos mais tarde, desempenharia um papel fundamental no sucesso da Alibaba. Fundada pelo bilionário japonês Masayoshi Son, a SoftBank tinha uma participação de 30% na UTStarcom.

A UTStarcom foi formada pela fusão da Unitech Industries e da Starcom Network Systems. O fundador da Unitech, Lu Hongliang, de Taiwan, havia estudado com Masayoshi Son na Universidade da Califórnia, Berkeley. Cofundador da Starcom, Chauncey Shey passou a presidir a SoftBank China Venture Capital, o que estimulou o investimento de Masayoshi Son na Alibaba em 2000.

No fim de 1995, com as telecomunicações chinesas e o desenvolvimento da internet começando a ganhar impulso, Jack e seus clientes finalmente conseguiram se conectar a partir de Hangzhou, usando o serviço ChinaNet, que já fora implementado em Pequim, Xangai e Guangzhou. Logo depois, Jack viajou novamente aos Estados Unidos com Li Qi, seu engenheiro chefe recém-empossado, para visitar a VBN em Seattle. Ao voltarem à China, eles encerraram seu convênio com a VBN, criando seus próprios servidores e um novo site das Páginas da China.

Isso ajudou a reduzir os custos, mas o aumento das receitas ainda estava se mostrando muito difícil. Em 1995, apenas 1,5 milhão de computadores pessoais foram vendidos na China, principalmente para usuários empresariais ou governamentais. Naquela época, ao preço de cerca de US\$1.800, os PCs custavam uma fortuna para os chineses de classe média. Os custos para se conseguir a instalação de uma linha fixa e para ficar on-line, combinados com a falta de conhecimento sobre o que a internet realmente era, significavam que as Páginas da China estavam passando por dificuldades para encontrar o número de clientes suficiente.

Jack intensificou seus esforços para preconizar o uso da internet. De certa forma, ele até contou com a ajuda de Bill Gates. No fim de 1995, o livro de Gates *A estrada do futuro* se tornou um best-seller instantâneo nos Estados Unidos e, em seguida, na própria China. Embora o livro tratasse superficialmente⁴ da Rede de Alcance Mundial (www), Jack começou mencionando uma citação de Bill Gates para convencer os potenciais clientes da importância da internet: “A internet mudará todos os aspectos da vida dos seres humanos.” Uma mensagem de marketing eficiente para as Páginas da China. Só que Jack, na verdade, tinha inventado essa frase, como viria a confessar mais tarde: “Em 1995, o mundo começou a conhecer Bill Gates. Mas se eu afirmasse: ‘Jack Ma diz que a internet mudará todos os aspectos da vida dos seres humanos’, quem iria acreditar?” Ele acrescentou, porém: “Eu acreditava que Bill Gates acabaria falando isso algum dia.” (Pouco depois de o livro ser lançado, Gates reconheceria notoriamente a importância da internet, intensificando

de maneira significativa os esforços da Microsoft e lançando uma segunda edição do livro, com ênfase muito maior na internet.)

Enquanto isso, em Pequim, a empreendedora Jasmine Zhang (Zhang Shuxin) tinha começado a atrair o crescente interesse da mídia depois de fundar, em maio de 1995, uma das primeiras empresas privadas de serviços de internet da China. Ela batizou seu empreendimento de Yinghaiwei, um equivalente fonético aproximado, em chinês, da expressão inglesa “Estrada da Informação”. Outros fundadores da internet na China a consideraram a fonte de inspiração para o lançamento de seus próprios empreendimentos. Um deles me disse: “Certo dia, eu estava dirigindo para o trabalho e vi um de seus anúncios em um outdoor: ‘Qual é a distância da China até a Estrada da Informação? Mil e quinhentos metros à frente’”, referindo-se ao escritório da empresa. Com base em uma tradição de BBS internos* (sistemas de boletins informativos eletrônicos), populares nas principais instituições acadêmicas, como as universidades de Tsinghua e de Pequim, a empresa começou a atender a algumas centenas de usuários interessados em experimentar a internet, então dominada, em sua maior parte, por sites em inglês, e a compartilhar comentários em chinês sobre suas descobertas.

De volta a Hangzhou, Jack se esforçava para promover seu próprio empreendimento, conseguindo algum progresso, quando, então, o governo da província de Zhejiang convidou as Páginas da China para criar seu site. Mais tarde, o funcionário do governo encarregado de encomendar o site, Yang Jianxin, recordou sua negociação com Jack: “Francamente, na primeira vez que ele veio ao meu escritório, eu imaginava que fosse um guru da internet, por isso não esperava encontrar um rapaz tão jovem.” Jack se apressou em dar uma entusiasmada explicação sobre a internet. Yang lembrou que Jack falou “sem parar por duas horas”. Embora Yang indicasse que o governo não tinha condições de bancar o projeto, já que seu impacto era desconhecido, Jack e sua equipe rapidamente criaram o site, hospedado pelas Páginas da China, em cooperação com uma unidade local da Zhejiang Telecom, chamada Hangzhou Dife Communications — uma parceria que logo depois azedaria por

completo. O site foi um dos primeiros projetos de uma iniciativa nacional⁵ para colocar o governo chinês na internet, gerando muita publicidade para Zhejiang. Alguns dias depois, Yang receberia e-mails de felicitações do exterior, inclusive de membros do Congresso dos Estados Unidos.⁶ A cobertura também impulsionou o perfil de Jack, e um jornal local⁷ publicou uma reportagem sobre sua empresa e aquela dramática primeira visita aos Estados Unidos.

Mas a publicidade também desencadeou problemas para Jack e para o funcionário que fizera a encomenda. Um dos colegas de Yang o denunciou ao governo provincial, acusando-o de “socializar-se com um *getihu*”. O relatório do colega descontente alardeava que “a divulgação de informações do governo era uma questão séria; como elas poderiam ser manuseadas e publicadas com o auxílio de um *getihu*?”.

Depois de encontrar muita resistência no nível local, Jack começou a passar a maior parte do tempo em Pequim. Lá, ele conheceu Jasmine Zhang, da Yinghaiwei. Os dois não se deram bem, e Jack, posteriormente, partilhou suas primeiras impressões: “Se algum dia a internet fracassar, a morte de Zhang será mais rápida do que a minha. Eu já me considerava bastante idealista, mas aqui estava alguém que era ainda mais idealista do que eu.”

Em Pequim, Jack e seu parceiro, He Yibing, se empenharam em dar ainda mais visibilidade às Páginas da China. Jack havia trazido consigo alguns artigos que ele escrevera sobre a internet e pediu a seus amigos que o ajudassem a publicá-los. Em Pequim, graças a um contato com um dos responsáveis pela publicação, apresentado por um amigo em comum, ele conheceu Sun Yanjun, vice-editor chefe da *Gazeta Mercantil da China*. Sun ficou impressionado com as Páginas da China e convidou Jack para dar uma palestra sobre a internet a seus colegas de trabalho. Depois disso, ele publicou um artigo de primeira página sobre Jack e sua empresa.

Embora Jack fosse bom em atrair publicidade, as Páginas da China ainda não estavam fechando muitos negócios, e seus esforços para abrir as portas com o governo central não resultaram em nada. Em julho de 1996, a emissora do país, a Televisão Central da China, transmitiu um documentário intitulado *Ma Yun, o sábio*, que

mostrava Jack sendo repellido por um funcionário do governo. O documentário fora produzido por Fan Xinman, casada com o famoso diretor Zhang Jizhong, que levou uma série de romances de Jin Yong às telas. Fan também era natural de Hangzhou e mostrava-se solidária à causa de Jack. Ao filmá-lo sendo esnobado, Fan ficou ainda mais preocupada com o futuro de Jack: “Ele já não tinha mais sua base em Hangzhou e fora trucidado em Pequim. Ele estava quase falido.” No documentário, diante de uma janela com vista para as ruas de Pequim, Jack fazia uma resolução: “Em poucos anos, vocês não me tratarão assim; em poucos anos, todos vocês vão saber o que eu faço. E eu não vou passar por nenhum constrangimento em Pequim.”

O problema das Páginas da China é que, na verdade, elas eram apenas um diretório. O site era bastante rudimentar, meras listagens de produtos colocados à venda por uma empresa. Não havia nenhum modo de os clientes potenciais fazerem compras on-line, e, portanto, havia um limite para o que as Páginas da China poderiam cobrar por seus serviços.⁸

ANIQUILADO

As Páginas da China estavam ficando sem dinheiro para honrar sua folha de pagamento. Quando a equipe de vendas passou a ser remunerada com base em comissões, isso aliviou a pressão por algum tempo, assim como um contrato de 10 mil iuanes fechado com um cliente da indústria têxtil. Mas as Páginas da China estavam em uma condição de vulnerabilidade. No entanto, a situação ainda ficaria muito pior. A Hangzhou Dife Communication, que havia trabalhado com as Páginas da China para construir o site do governo de Zhejiang, fez uma oferta para adquirir a empresa. As Páginas da China eram uma pequena empresa privada, mas a Hangzhou Dife era uma unidade de uma poderosa SOE, a Zhejiang Telecom. Em fevereiro de 1996, as duas se associaram, formando a Dife-Haibo. A

Dife tinha uma participação de 70% no negócio, investindo 1,4 milhão de renminbis (US\$170 mil). Jack continuaria a ser o gerente-geral e as Páginas da China deteriam os demais 30%, avaliados em 600 mil renminbis (US\$70 mil). Na época, essa parecia ser uma conquista significativa para uma pequena empresa descapitalizada. Zhang Xinjian, então funcionário da Hangzhou Telecom, definiu essa transação como o primeiro movimento de fusão e aquisição na história da internet na China; a mídia local⁹ fez uma cobertura positiva do empreendimento conjunto.

Mas a realidade era muito mais tenebrosa. Jack descobriu que, quando a Dife estava trabalhando com as Páginas da China no site do governo de Zhejiang, havia registrado o nome de domínio www.chinesepages.com, muito semelhante ao www.chinapages.com de seu próprio empreendimento, e uma nova empresa intitulada “Páginas Amarelas da China”. No entanto, como a Dife era subsidiária de uma poderosa SOE, Jack não podia revidar. Contra a sua vontade, ele tinha de conceder entrevistas à mídia local, enaltecendo o novo empreendimento: “O estabelecimento da Dife-Haibo reforçará ainda mais as Páginas da China.” Ele concluía: “Temos todas as razões para acreditar, com as políticas corretas do Partido e do Estado, e com o enorme apoio de todos os setores da sociedade, que as Páginas da China certamente alcançarão um grande sucesso. O trem de alta velocidade de informações da China ficará cada vez mais rápido!”

Anos mais tarde, depois de a Alibaba ter se tornado um sucesso, Jack estava livre para comentar a experiência. As Páginas da China foram ofuscadas por sua nova parceira e, apesar de Jack ser o gerente-geral, o cargo acabou se mostrando de pouca relevância. “Quando o empreendimento conjunto foi formado, veio o desastre. Eles tinham cinco votos no conselho, e nós, apenas dois. Sempre que havia uma reunião do conselho, quaisquer que fossem as ideias que eu apresentava, se um deles votasse contra, os demais acompanhavam esse voto. Durante cinco ou seis reuniões do conselho, nenhuma de nossas ideias foi aprovada.”

Jack havia perdido o controle de seu empreendimento pioneiro: “Naquela época, eu me considerava um homem cego montado no

dorso de tigres cegos. Sem conhecer nada de tecnologia ou de computadores, lancei a primeira empresa. E, depois de anos de experiências terríveis, nós fracassamos.”

O episódio das Páginas da China lhe propiciou algumas lições importantes, além de bons elementos para seus discursos, tais como: “É difícil um elefante esmagar uma formiga até a morte, desde que ela consiga se esquivar” e “Com boas estratégias, definitivamente você sobreviverá. Até o momento, já pude perceber uma coisa: não fique nervoso ao se deparar com grandes concorrentes no futuro”. Posteriormente, ele usaria suas próprias experiências ao travar a batalha da Alibaba contra o eBay, na luta de Davi contra Golias que lhe daria visibilidade no cenário global.

Jack também considera que as Páginas da China influenciaram a maneira como ele estruturaria seus empreendimentos subsequentes: “A partir de então, tenho mantido uma convicção firme: quando eu lançar negócios no futuro, nunca deterei o controle acionário de uma empresa, gerando sofrimento para aqueles que são controlados por mim. Serei bastante compreensivo e darei apoio aos que ocupam níveis hierárquicos inferiores. Nunca tive o controle acionário na Alibaba. Fico orgulhoso disso. Sou o CEO da empresa porque a conduzo com [minha] sabedoria, coragem e desenvoltura, mas não com o capital.”

Em novembro de 1997, Jack convocou uma reunião com a equipe das Páginas da China fora da empresa, em Tonglu, para anunciar que ele estava abrindo mão de sua participação nas Páginas da China e se mudando para Pequim, deixando seu parceiro He Yibing como CEO.

A citação inventada por Jack de que a internet mudaria tudo estava certa. O problema é que ele lançou seu empreendimento cedo demais. Jack arquivou seus sonhos e assumiu um cargo em uma unidade do Ministério do Comércio Exterior e Cooperação Econômica (MOFTEC, na sigla em inglês), em Pequim. Lá, ele se sentia como um peixe fora d’água, contando os dias para poder se lançar novamente no mar do empreendedorismo da internet na China, que estava prestes a crescer ainda mais.

Nota

* Do inglês *bulletin board systems*. (N. do E.)

6. A bolha e o nascimento

A Alibaba poderia muito bem ser conhecida como os “1.001 erros”. Mas houve três razões principais pelas quais nós sobrevivemos. Não tínhamos nenhum dinheiro, não tínhamos nenhuma tecnologia e não tínhamos nenhum plano.

— Jack Ma

A sorte pela terceira vez. Depois de suas lutas com a Tradução Esperança e as Páginas da China e de um período desconfortável trabalhando para o governo em Pequim, Jack seguiu em frente e fundou a Alibaba, no início de 1999. Mas foram necessários dois anos para que ele conseguisse se desvencilhar das Páginas da China e, depois, de seu emprego no governo. Enquanto isso, outros empreendedores da internet na China começavam a ganhar força. Sem um empreendimento próprio, Jack estava correndo o risco de se tornar irrelevante.

Assim como Jack havia perdido o controle das Páginas da China para sua parceira vinculada a uma SOE, em Pequim, Jasmine Zhang havia sido pressionada por seu maior acionista a abrir mão da Yinghaiwei. Segundo alguns boatos, esse acionista estava conectado com o Ministério de Segurança do Estado da China. Outros empreendedores, especialmente aqueles que haviam criado provedores de serviços de internet (ISPs, na sigla em inglês) para implantar serviços de acesso discado aos consumidores, viram-se aniquilados por grandes empresas estatais como a China Telecom. Yun Tao, da ISP Cenpok, com sede em Pequim, resumiu:¹ “Ainda

não é possível ganhar dinheiro na China com a internet. (...) Tenho me dedicado a isso nos últimos anos, e, com toda a honestidade, estou depauperado agora.”

Ao mesmo tempo em que as SOEs de telecomunicações protegiam ativamente seu território da invasão do setor privado, as empresas de mídia de propriedade estatal da China se mostravam surpreendentemente incapazes de competir com os empreendedores que construíam empresas de conteúdo on-line. Uma nova geração de empreendedores da internet estava vindo à tona na China, inspirada pelo Yahoo, a empresa mais influente da expansão das empresas pontocom, que crescia a olhos vistos nos Estados Unidos.

Listado na Bolsa de Valores em 1996, no início o Yahoo despertava pouca atenção dos investidores. Eles preferiam empresas de tecnologia estabelecidas, que poderiam ser avaliadas com as medidas tradicionais, como o índice preço/lucro (índice P/E, na sigla em inglês). Mas o Yahoo e sua geração de empresas pontocom estavam longe de ser rentáveis. Joe Nocera, da revista *Fortune*, resumiu posteriormente o desafio da avaliação: “Não se pode ter um índice P/E quando não se tem ‘E’.” Mas tudo isso começou a mudar no verão de 1998. As ações do Yahoo subiram mais de 80% em apenas cinco semanas, levando a avaliação da empresa para US\$9 bilhões e tornando bilionários seus cofundadores de Stanford, Jerry Yang (Yang Zhiyuan, em chinês) e David Filo. De repente, as empresas pontocom que haviam surgido no Vale do Silício também eram, agora, o centro das atenções de Wall Street.

Na China, Jerry Yang, nascido em Taiwan, se transformou em herói. O público ficou fascinado ao descobrir que um imigrante nos Estados Unidos se tornara bilionário antes dos 30 anos.

Subitamente, houve um aumento de interesse no modelo de negócios de “portal” do Yahoo, com seus diretórios e motores de busca conectando os usuários ao universo do conteúdo on-line, em rápida expansão. Os portais chineses, ou *men hu* (literalmente, “porta de entrada”), começaram a aparecer. Em pouco tempo, surgiu um triunvirato de “pioneiros dos portais” no país: Wang Zhidong, Charles Zhang e William Ding. Ao contrário de Jack, todos eles haviam se destacado em seus estudos e tinham sólidos

conhecimentos técnicos. Eles fundaram as empresas Sina, Sohu e NetEase.

OS PIONEIROS DOS PORTAIS

Wang Zhidong, fundador da Sina, já era bem conhecido, famoso por ter criado vários aplicativos de software populares em língua chinesa — o BD Win, o Chinese Star e o RichWin —, que ajudaram a população da China a usar o sistema operacional Microsoft Windows. Nascido em 1967, na província de Guangdong, ao sul da China, filho de pais pobres, mas com bom nível de instrução, Wang se destacava em matemática e em ciências. Ele garantiu uma vaga na Universidade de Pequim, onde estudou Eletrônica de Rádio. Em 1997, Wang foi o primeiro dos três pioneiros dos portais a levantar um investimento externo significativo — cerca de US\$7 milhões — para sua empresa, a Stone Rich Sight, com base em seu comprovado histórico como desenvolvedor de softwares. No verão de 1998, ele lançou um site dedicado aos resultados de futebol, em tempo hábil para a Copa do Mundo realizada naquele ano, na França. Isso gerou uma grande quantidade de tráfego, e a empresa deslocou seu foco de softwares para a internet, promovendo, em seguida, a fusão com outra empresa para se transformar na Sina.

Charles Zhang (Zhang Chaoyang), fundador da Sohu, nasceu em Xi'an. Um mês mais jovem do que Jack, ele conseguiu ingressar na Universidade de Tsinghua para estudar Física, antes de ingressar no Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Depois de conquistar um PhD em Física, Charles permaneceu na instituição em um pós-doutorado, empenhando-se em promover as relações Estados Unidos-China por meio do Programa de Ligação Industrial do MIT. Inspirado no sucesso do Netscape e do Yahoo, Charles decidiu lançar sua própria empresa de internet. Seu plano original era lançá-la nos Estados Unidos, mas, na condição de imigrante chinês recém-chegado, ele se sentiu excluído do sistema, sendo incapaz de

despertar o interesse dos meios de comunicação aos quais ele era particularmente ligado — ao contrário dos outros dois fundadores de portais, que se mostravam avessos à mídia. “Eu sempre me considerava um estranho. Por exemplo, aqui [na China] recebo convites para dar entrevistas, mas nos Estados Unidos provavelmente eu jamais conseguiria estar nos noticiários. Então, eu voltei.”

Charles retornou a Pequim em 1996. Ele montou sua empresa com o incentivo e o apoio financeiro de dois professores do MIT. Um deles era Ed Roberts, que, quatro anos depois, quando a Sohu promoveu seu IPO, obteve uma participação de 5%. Charles era o único estudante que havia regressado à China, tornando-se conhecido, entre os três pioneiros, como “tartaruga-do-mar” (*haigui*). Sua maior exposição à cena tecnológica norte-americana deu uma vantagem a Charles. Em fevereiro de 1998, ele foi o primeiro dos três a lançar um mecanismo de busca em língua chinesa e um site diretamente inspirado no Yahoo, até mesmo no nome que escolheu para seu empreendimento: Sohoo.com, posteriormente alterado para Sohu.com.

William Ding (Ding Lei) nasceu em Ningbo, sete anos depois de Jack. Ele estudou Ciência da Computação em uma universidade de tecnologia em Chengdu. Depois de voltar a Ningbo para trabalhar na filial local da China Telecom, William se mudou para Guangzhou, ao sul da China, para trabalhar na empresa norte-americana de banco de dados Sybase e, depois, em uma empresa de tecnologia local. Em 1997, ele lançou seu próprio empreendimento, que implantou o primeiro serviço gratuito e bilíngue de e-mails da China. O empreendimento de William logo se tornou rentável, gerando receita pelo licenciamento do software de e-mails para outras empresas. No verão de 1998, William mudou seu negócio, passando do desenvolvimento de software para a internet, e lançou sua página NetEase.com. Inicialmente popular no sul da China, a NetEase rapidamente cadastrou usuários de e-mail em todo o país, chegando a 1,4 milhão até o fim de 1999.

Enquanto Wang Zhidong, Charles e William estavam surfando nas ondas do novo e empolgante mar do pontocom da China, Jack

definhava na bolorenta costa do pontogov. Seu cargo era o de gerente-geral da Infoshare Technology, uma empresa criada pelo Centro Internacional de Comércio Eletrônico da China (CIECC, na sigla em inglês),² que vinha a ser uma unidade de um departamento do MOFTEC. No CIECC, Jack coordenou o desenvolvimento do site oficial do MOFTEC, o www.moftec.gov.cn, lançado em março de 1998. Chamando alguns de seus colegas das Páginas da China para se juntar a ele em Pequim, Jack, em seguida, desenvolveu outro site para o MOFTEC, o www.chinamarket.com.cn, lançado em 1º de julho de 1998.

O site China Market, que listava mais de 8 mil produtos divididos em seis categorias, convidava os visitantes a postar informações relativas a oferta e procura e a se engajar em “negociações comerciais confidenciais em salas de bate-papo criptografadas”. O novo site foi elogiado pelos funcionários do governo, incluindo o então ministro do MOFTEC, Shi Guangsheng, que o considerou “um sólido passo da China rumo à era do comércio eletrônico”.

A agência de notícias oficial do governo chinês, a Xinhua, cumprimentou o site pela “confiabilidade das informações e a operação coordenada”, uma vez que todos os visitantes eram supervisionados pelo governo, a fim de garantir que fossem negócios legítimos.

A realidade, porém, era que toda a burocracia off-line envolvida para se registrar no site o tornava pouco atraente para as empresas, especialmente porque o site não conseguia simplificar as encomendas nem os pagamentos. Em outras palavras, era apenas uma versão ampliada das Páginas da China, apoiada pelo governo. Jack acreditava fervorosamente em uma fase de desbravamento do comércio eletrônico, mas também sabia que o futuro pertencia aos empreendedores, recordando, tempos depois, que “era muito cansativo fazer comércio eletrônico dentro do governo. (...) O comércio eletrônico deveria ser conduzido pelas empresas privadas”. Trabalhando para o CIECC, Jack era ofuscado pelos muitos níveis administrativos acima dele, incluindo Xing Wei, sua impetuosa chefe no CIECC.³

Jack ficava cada vez mais frustrado ao observar o triunvirato de pioneiros dos portais ganhando impulso: “Aqui estava eu, com cinco anos de prática acumulada na área da internet”, lembra Jack. “Tudo estava mudando muito rapidamente. Se eu ficasse em Pequim, não poderia fazer algo realmente significativo e, como servidor público, não poderia realizar meus sonhos.”

Mas seu posto no governo acabou rendendo outro golpe de sorte para Jack: seu primeiro contato com Jerry Yang, cofundador do Yahoo. Nos próximos anos, os destinos de Jack Ma e Jerry Yang se tornariam cada vez mais intimamente ligados.

Como gerente-geral da Infoshare e fluente em inglês, Jack foi solicitado a receber Jerry Yang e seus colegas, que chegaram a Pequim no fim de 1997, com o objetivo de procurar oportunidades para o Yahoo na China. A experiência de Jack como autoproclamado guia de turismo em Hangzhou viria a calhar agora em Pequim, pois Jerry viajava com seu irmão mais novo, Ken, e estava ansioso para conhecer alguns pontos turísticos. Jack o apresentou à sua esposa, Cathy, e eles levaram Jerry, o irmão de Jerry e a vice-presidente do Yahoo, Heather Killen, para visitar o Parque Beihai, em frente à Cidade Proibida, e a Grande Muralha. Ali, eles tiraram uma foto que ajudaria Jack a se diferenciar dos demais, selando o primeiro encontro de Jack com o rei mundial da internet naquela época.

Na visita, Jack também levou Jerry e Heather a um encontro com o vice-ministro do MOFTEC. A charmosa ofensiva de Jack foi recompensada. Em outubro de 1998, a Infoshare foi escolhida como representante comercial exclusiva do Yahoo na China.

Jack, entretanto, já estava planejando avidamente se livrar das garras do governo. Ele aproveitou sua ida à Grande Muralha para organizar um encontro com alguns de seus colegas da InfoShare, uma iniciativa que, desde então, tem sido saudada pela empresa como o lançamento extraoficial da Alibaba. Mas Jack estava preocupado, pois abandonar seu emprego público poderia trazer consequências não só para ele, mas também para seu novo empreendimento. Um amigo aconselhou Jack a simular uma doença, um artifício comum na China para escapar desses impasses. Jack, de fato, acabou sendo acometido por uma apendicite alguns meses mais

tarde, mas, àquela altura, ele já estava de volta a Hangzhou e seu novo empreendimento estava bem encaminhado.

O QUE HÁ EM UM NOME

Jack decidiu batizar seu novo empreendimento de Alibaba, um nome curioso para uma empresa chinesa.

Jack já foi questionado várias vezes sobre o motivo de ter escolhido um nome árabe para sua empresa, em vez de algo ligado à sua paixão pelas artes marciais ou pelo folclore chinês. Conforme explicou, Jack era fascinado pela imagem do “abre-te, Sésamo”, pois ele esperava encontrar uma abertura para chegar às empresas de médio e pequeno porte, que eram seu alvo. Ele também estava à procura de um nome que funcionasse em outros lugares, e Alibaba é um nome fácil de pronunciar em várias línguas. Ele gostava do nome porque vinha logo no início do alfabeto: “Seja qual for o assunto, a Alibaba estará sempre no topo.”

Na época, uma canção intitulada “Alibaba é um jovem feliz” era muito popular na China, mas Jack diz que a ideia do site surgiu⁴ em uma viagem a São Francisco: “Fui almoçar, e uma garçonete se aproximou. Eu perguntei a ela: ‘Você já ouviu falar em Alibaba?’. Ela respondeu: ‘Sim!’. ‘O que é Alibaba?’. E ela disse: ‘Abre-te, Sésamo’. Então, fui até a rua e fiz a mesma pergunta a umas dez ou vinte pessoas. Todas elas [conheciam] Alibaba, os quarenta ladrões e o abre-te, Sésamo. E eu pensei: ‘Esse é um bom nome’.”

Mas havia um problema. O nome de domínio alibaba.com havia sido registrado por um canadense, que pedia US\$4 mil para transferi-lo, uma transação que envolvia algum risco se ele não mantivesse sua palavra no acordo. Então, Jack decidiu lançar⁵ o site Alibaba usando alibabaonline.com e alibaba-online.com. A cofundadora da Alibaba, Lucy Peng, lembrou que os primeiros membros da equipe brincavam que estavam trabalhando para a “AOL”, abreviatura de “Alibaba On-line”.

Logo depois, Jack decidiu comprar o nome de domínio⁶ alibaba.com. Posteriormente, o vice-presidente executivo da Alibaba, Joe Tsai, me revelou que Jack estava apreensivo com o fato de transferir o dinheiro para o proprietário canadense antes de assegurar o controle sobre o nome (um problema que a função de contrato de depósito da Alipay resolveria mais tarde): “Ele não tinha aquele dinheiro todo e, então, começou a arrecadar. Mas Jack é um homem de negócios muito experiente, ele tem essa capacidade inata de dizer: ‘Tudo bem, vou confiar nesse cara.’ Existem vários empreendedores que não confiam nas outras pessoas.” Jack foi em frente e fez a transferência bancária para o canadense, que (fiel aos estereótipos nacionais) provou ser honesto. E, assim, Jack assumiu o controle da alibaba.com.

O amplo reconhecimento do nome Alibaba levou Jack a economizar muito dinheiro em despesas de marketing e a contar com todo um imaginário já construído, como os quarenta ladrões e as 1.001 noites, além de outros elementos que, até hoje, ele incorpora com frequência em seus discursos.

JARDINS DO LAGO

A Alibaba foi lançada em Hangzhou pelos amigos, apoiadores e colegas de Jack, incluindo alguns que se aliaram a ele depois de trabalhar nas Páginas da China⁷ e na Infoshare.

No dia 21 de fevereiro de 1999, Jack convocou uma reunião em seu apartamento nos Jardins do Lago (Hupan Huayuan), em Hangzhou. Confiante em seu futuro sucesso, ele fez questão de filmar esse encontro. Com a equipe sentada ao seu redor, em um semicírculo, alguns usando casacos para se proteger do frio e da umidade do congelante apartamento, Jack pediu que seus seguidores refletissem sobre a seguinte questão: “No intervalo de cinco a dez anos, em que a Alibaba se transformará?” Respondendo à sua própria pergunta, ele disse que “nossos concorrentes não estão

na China, mas no Vale do Silício. (...) Devemos posicionar a Alibaba como um site internacional”.

A realidade era que Jack, o último a chegar ao ambiente dos portais, agora dominado pela Sina, a Sohu e a NetEase, teria de encontrar seu próprio nicho no mercado de internet na China. Os portais estavam tentando atrair o crescente número de usuários individuais on-line, mas Jack se concentraria naquilo que conhecia melhor: as pequenas empresas. Em contraste com os sites de comércio entre empresas dos Estados Unidos (B2B, na sigla em inglês), que focavam em grandes empresas, Jack decidiu se concentrar no “camarão”. Ele encontrou inspiração em seu filme favorito, *Forrest Gump*, em que o personagem fica milionário pescando camarões após uma tempestade: “Os sites norte-americanos de B2B parecem baleias. Mas 85% dos peixes do mar têm o tamanho de um camarão. Não conheço ninguém que ganhe dinheiro com as baleias, mas já vi muitas pessoas ganhando dinheiro com camarões.”

No início de 1999, quando Jack criou a Alibaba, a China tinha apenas 2 milhões de usuários de internet. Mas esse número dobraria em seis meses, e, em seguida, dobraria novamente, chegando a 9 milhões até o fim do ano. No verão de 2000, havia 17 milhões de chineses on-line.

Os computadores pessoais ainda custavam robustos US\$1.500, mas os preços começaram a cair quando novos operadores no mercado, como a Dell, foram se estabelecendo, passando a concorrer com empresas domésticas como a Founder, a Great Wall e a Legend (mais tarde, rebatizada de Lenovo). As vendas de PCs novos, ainda destinadas principalmente a empresas ou usuários governamentais, chegaram a 5 milhões de unidades em 1999.

A política governamental de “informatização” estava tornando a internet mais acessível. Obter uma conexão da empresa de telefonia local ainda levava meses e podia custar até US\$600. Mas, em março de 1999, o governo abriu mão da taxa de instalação de linhas secundárias de telefone e também barateou a navegação on-line,⁸ baixando o preço médio de US\$70 por mês, em 1997, para apenas US\$9 no fim de 1999.

Milhões de jovens bem-informados ficavam on-line em seus colégios ou locais de trabalho; outras pessoas acessavam a internet nos milhares de cibercafés, que foram crescendo rapidamente em todo o país. O modelo de negócios do Yahoo nos Estados Unidos era ganhar dinheiro com o crescente mercado de publicidade on-line. Por sua vez, os três portais da China planejavam conquistar uma fatia do bolo de publicidade on-line, que crescia a olhos vistos,⁹ e que aumentou para US\$12 milhões em 1999, em comparação com apenas US\$3 milhões no ano anterior. Porém, o Yahoo estava perdendo dinheiro até mesmo nos Estados Unidos, e, na China, a maior parte dos usuários de internet não tinha renda suficiente para empolgar os anunciantes. As receitas potenciais dos portais estavam muito abaixo de suas despesas. No entanto, na lógica invertida da expansão das empresas pontocom, as perdas eram não apenas aceitáveis, como também exibidas como um distintivo de honra: quanto maior a perda, maior era a ambição de uma empresa. Empresas de capital de risco (VCs, na sigla em inglês) estavam lá para diminuir esses desníveis.

Antes mesmo de a Alibaba entrar em ação, a Sina, a Sohu e a NetEase começaram a ganhar o apoio das VCs, competindo agressivamente por novos usuários e investimentos.

A Sina¹⁰ surgiu em dezembro de 1998, na Universidade de Stanford, pela fusão da empresa SRS, de Wang Zhidong, com a empresa norte-americana Sinanet, fundada por três estudantes¹¹ nascidos em Taiwan. Daniel Mao, um dos primeiros investidores na SRS, do Walden International Investment Group, ajudou a intermediar essa fusão. O site sina.com foi lançado em abril de 1999 e, no mês seguinte, levantou US\$25 milhões em capital de risco com investidores, incluindo a Goldman Sachs, a Walden e a japonesa SoftBank.

A Sohu levantou US\$10 milhões em 1998 e conseguiu mais financiamento¹² no ano seguinte, amparada pelo tráfego cada vez mais intenso em seu motor de busca em língua chinesa. Seu fundador, Charles Zhang, apreciava seu novo status de celebridade na China, e foi o responsável por trazer Victor Koo, formado em Stanford (que, mais tarde, deixaria a empresa para fundar a Youku, a

resposta da China ao YouTube), para reforçar a gestão da Sohu. Ele também tentou, sem sucesso, contratar Jack como seu COO.

A NetEase foi o último dos três portais a levantar fundos de capital de risco, pela simples razão de que o fundador William Ding não precisava realmente fazer isso: ele podia contar com um fluxo constante de receita, em função do licenciamento do software de webmail que ele próprio havia desenvolvido. De longe, William Ding detinha a maior participação acionária de todos os outros fundadores de portais — 58,5% — quando sua empresa promoveu a abertura de capital, em 2000.

Assistindo a tudo isso dos bastidores, Jack percebeu que teria de se apressar se quisesse, algum dia, chamar a atenção das VCs ou alcançar os pioneiros dos portais, que estavam indo cada vez mais longe. Para que a Alibaba prosperasse, ele teria de fomentar uma incansável ética de trabalho, garantindo uma clara ruptura com a cultura burocrática que ele e alguns de seus colegas haviam acabado de deixar para trás em Pequim. Jack estimulou o grupo reunido em seu apartamento a “aprender o árduo espírito de trabalho do Vale do Silício. (...) Se começarmos a trabalhar às 8h e sairmos do trabalho às 17h, esta não será uma empresa de alta tecnologia, e a Alibaba nunca conseguirá ser bem-sucedida”.

Jack gosta de colocar as empresas do Vale do Silício em um pedestal, mas também gosta de mobilizar sua equipe dizendo que a Alibaba é capaz de derrotá-las: “Os norte-americanos são fortes em hardware e em sistemas, mas, em software e em gestão de informações, os cérebros chineses são tão bons quanto os dos norte-americanos. (...) Acredito que um de nós pode valer dez deles.”

A Alibaba se formou em um momento no qual as avaliações inflacionadas das empresas pontocom deixavam até mesmo seus leais seguidores apreensivos com o iminente estouro da bolha. Dirigindo-se a seus companheiros em seu apartamento, Jack procurava tranquilizá-los: “Será que a internet atingiu seu auge? Já fizemos o suficiente? É tarde demais para seguirmos esse caminho? (...) Não se preocupem. Acho que o sonho da internet não vai estourar. Vamos ter de pagar um preço muito doloroso nos próximos três a cinco anos. É a única maneira de termos sucesso no futuro.”

Para mobilizar as pessoas, Jack definiu como meta promover o IPO em três anos. “Quando nos tornarmos uma empresa listada na bolsa, o que cada um de nós ganhará (...) não será este apartamento, mas cinquenta apartamentos como este. Estamos apenas seguindo em frente. O espírito de equipe é muito, muito importante. Quando seguimos em frente, mesmo no caso de perda, ainda contamos com a equipe. Ainda temos uns ao outros para nos apoiar. Vocês têm medo de quê?”

Embora Jack e Cathy fossem os principais acionistas, a Alibaba foi cofundada por um total de 18 pessoas, seis das quais eram mulheres. Nenhuma delas tinha origem privilegiada, havia frequentado universidades de prestígio¹³ ou trabalhado em empresas famosas. Tratava-se de uma equipe de “pessoas normais”, unidas pela energia de Jack e por seus métodos de gestão pouco convencionais. Para construir o espírito de equipe, Jack se baseou em seu amor pelos romances de Jin Yong e deu apelidos a cada um dos integrantes da Alibaba. Seu próprio apelido era Feng Qingyang. No livro *Espadachim*, de Jin Yong,¹⁴ Feng é um solitário mestre de espadas e de kung fu que prepara jovens aprendizes para se tornarem heróis. Como ex-professor, Jack se identificava com Feng e com sua personalidade “imprevisível, mas estimulante”.¹⁵

JOE TSAI VAI PARA HANGZHOU

Em maio de 1999, Jack conheceu Joe Tsai,¹⁶ um investidor nascido em Taiwan que morava em Hong Kong. Joe se tornaria o braço direito de Jack, um papel que ele desempenha até hoje, mais de 17 anos depois. A associação entre os dois se tornaria uma das parcerias mais lucrativas e duradouras nos negócios chineses.

Jack tem orgulho de ser “100% feito na China”. No entanto, a começar por Joe Tsai, vários indivíduos “Nascidos em Taiwan” dariam grandes contribuições para o sucesso da Alibaba, da mesma

forma que também contribuíram com muitas empresas de tecnologia do Vale do Silício.

Conheci Joe no começo da jornada da Alibaba, em 1999, logo depois de ele ter se integrado à equipe. Na primavera de 2015, viajei novamente a Hangzhou, para entender o que levava Joe a fazer uma aposta tão alta em Jack. Embora os dois tenham nascido no mesmo ano, dificilmente poderiam ser mais diferentes um do outro. Joe vinha de uma família de prestígio¹⁷ e tinha uma formação acadêmica e profissional de alto nível.

Aos 13 anos, sem falar praticamente nada de inglês, Joe foi mandado de Taiwan para a Escola Lawrenceville, um internato de elite¹⁸ em Nova Jersey. Lá, Joe se destacou não apenas nos estudos, como também em lacrosse, e ele considera que isso o ajudou a assimilar a cultura norte-americana e a compreender a importância do trabalho em equipe: “O esporte me ensinou lições de vida sobre o trabalho em equipe e a perseverança. Embora eu nunca tenha ultrapassado a terceira linha do meio-campo, fazer parte da equipe foi a melhor experiência da minha vida.”

Joe ingressou na Universidade de Yale, onde cursou Economia e Estudos do Leste Asiático, emendando com a Faculdade de Direito de Yale. Depois de se formar, ele começou sua carreira em Nova York, trabalhando no renomado escritório de advocacia Sullivan & Cromwell e em uma empresa de gestão de ativos por um breve período. Mas Joe queria ganhar experiência em investimentos na Ásia. Ele se mudou para Hong Kong para trabalhar no Investor AB, braço de investimentos da poderosa família sueca Wallenberg. Quando a expansão das empresas pontocom começou a ganhar impulso, Joe passou a procurar por oportunidades de se associar a algum empreendedor.

Perguntei a Joe como ele se ligou a Jack: “Eu queria estar mais intimamente envolvido com as startups de tecnologia. Pelo fato de fazer investimentos para o Investor e participar de conselhos, sempre sentia certa distância entre o conselho e a gestão. Então, eu disse a mim mesmo: ‘Preciso me envolver nas operações.’”

A primeira vez que Joe ouviu falar em Jack foi por intermédio de um amigo da família, Jerry Wu, empresário de Taiwan que

comandava uma startup de comunicação. Ao voltar de Hangzhou, Jerry entrou em contato com Joe, dizendo: “Você precisa ir a Hangzhou conhecer esse cara, Jack Ma. Ele é meio louco. E é muito ambicioso.”

Wu tinha esperanças de que a Alibaba pudesse assumir sua startup, que passava por um momento difícil, e pediu que Joe o ajudasse.

Joe concordou e pegou um avião de Hong Kong para Hangzhou, para se encontrar com Jack no apartamento dos Jardins do Lago. “Ainda me lembro da primeira imagem que tive do apartamento. Lembrava-me o apartamento da minha avó em Taipei. Ao entrar no edifício, havia uma escada velha e estreita. Cerca de dez pares de sapatos estavam do lado de fora do apartamento. Era um lugar que cheirava mal. Eu estava usando um terno. Era o mês de maio — quente e úmido.”

Joe se recorda de como Jack esboçou sua ambiciosa meta para a Alibaba: ajudar milhões de fábricas chinesas a escoar seus produtos para o exterior. Os proprietários das fábricas não tinham capacidade de comercializar seus produtos sozinhos e, segundo as explicações de Jack, não lhes restava alternativa a não ser vender seus produtos por meio das sociedades comerciais estatais. Jack estava propondo a eliminação do intermediário, uma ideia que sempre pareceu atraente.

Joe ficou intrigado com Jack enquanto ele falava, “reclinado em uma cadeira, batendo palmas, como se tivesse saído de um romance de kung fu”. Ele ouvia atentamente o modo como Jack ia trocando de idioma, sem nenhum esforço, expressando-se fluentemente em inglês. Joe ficou impressionado. “Esse cara é bom!”, pensou.

Quando Jack falava mandarim, seu sotaque fazia Joe se lembrar de seu próprio avô, cuja aldeia ancestral era Huzhou, perto de Hangzhou.¹⁹ Joe havia começado a conversa em mandarim, pedindo desculpas a Jack por não falar o dialeto de Hangzhou. Pensando que aquilo poderia ajudá-lo a estabelecer alguma empatia, Joe acrescentou: “Eu falo a língua de Xangai. Meus pais foram criados em Xangai.” Analisando, em retrospecto, aquele primeiro encontro, Joe sorri. “Eu não tinha me dado conta de que as pessoas de

Hangzhou odiavam a língua de Xangai. Elas a consideraram muito escorregadia, muito comercial, muito orientada para o dinheiro. Mais tarde, Jack me disse que existem três tipos de pessoas em que ele não confia: as pessoas de Xangai, as de Taiwan e as de Hong Kong.” Mas, de alguma forma, Jack e Joe, nativo de Taiwan que falava a língua de Xangai e tinha vivido em Hong Kong, se deram bem. “O destino quis que nós dois acabássemos trabalhando juntos.”

Joe voltou a Hong Kong e compartilhou sua empolgação por Jack e pela Alibaba com sua esposa, Clara. Mas trocar um emprego bem-remunerado em Hong Kong por uma startup em Hangzhou era algo extremamente arriscado, especialmente porque Clara²⁰ estava esperando o primeiro filho do casal. Ela sugeriu, então, acompanhar Joe em uma nova viagem a Hangzhou.

Jack se lembra dessa visita. Clara lhe disse que gostaria de ver a Alibaba, pois seu marido ficara louco pela empresa: “Se eu concordar com ele, então sou louca. Mas, se não concordar, ele vai me odiar por toda a vida.”

Joe também estava refletindo cuidadosamente antes de se aventurar. “Voltei uma segunda vez porque enxerguei alguma coisa em Jack. Não apenas sua visão, ou o brilho que havia em seus olhos. Mas uma equipe de pessoas, seus fiéis seguidores. Eles acreditavam naquela visão. Eu disse a mim mesmo: ‘Se eu tiver de me juntar a um grupo de pessoas, será este aqui. Há um líder claro, alguém de natureza agregadora.’ Eu senti, simplesmente, uma verdadeira afinidade com Jack. Ora, quem não sentiria?”

Jack impressionou Joe por ser muito diferente dos outros empreendedores que ele havia conhecido ou sobre os quais havia lido, dizendo-lhe que, “em sua percepção, os amigos eram tão importantes quanto a família. Sua definição de amigos incluía os colegas. Quando você tenta comparar [Jack] com, digamos, Steve Jobs, eles são pessoas diferentes, essencialmente diferentes”.

Joe gostou da franqueza de Jack em relação às suas próprias deficiências. “Acho que minha entrada em cena foi uma grande novidade. Eu era o cara que conhecia finanças. Eu era advogado. Eu poderia ajudar a constituir uma empresa e poderia ajudar a levantar

capital. Então, imediatamente, desde o primeiro dia, acho que estabelecemos um vínculo.”

Quando conheci Joe, achei-o muito calmo e reservado, sendo, em muitos aspectos, o extremo oposto da exuberância e da imprevisibilidade de Jack. Conforme eu ia passando mais tempo trabalhando com eles, apreciava cada vez mais como o profissionalismo de Joe — digamos, na cuidadosa elaboração de um contrato — criava a estrutura para que a Alibaba tirasse partido da energia e do entusiasmo de Jack. Outro fundador da internet na China com quem conversei concordou: “Nos primeiros dias, especialmente, Joe manteve Jack sob controle.”

Joe é modesto sobre o papel que desempenha na empresa. Quando lhe perguntei se ele se considerava o “conselheiro” de Jack, respondeu-me que prefere pensar em si mesmo como o intérprete de Jack: “Jack é muito inteligente. Mas, às vezes, ele diz coisas que as pessoas interpretam mal. Então, fico ao seu lado para explicar como as coisas funcionam.”

Jack é efusivo em seus elogios a Joe, saudando-o com frequência pelo risco que correu ao se juntar à Alibaba em 1999. Alguns anos atrás, falando para uma plateia em Taipei, Jack perguntou: “Quantos desistiriam de um emprego bem-remunerado como ele?” Ele acrescentou: “Isso é coragem. Isso é ação. Esse é o verdadeiro sonho.”

Joe realmente apostou alto em 1999, mas não foi uma aposta cega. Ele aumentou suas chances de apoiar um vencedor ao preparar a empresa, em primeiro lugar, para levantar capital e, em seguida, ao tomar a iniciativa de buscar seu primeiro investidor.

Joe contou ao seu chefe no Investor AB, onde teria seu emprego garantido até hoje,²¹ que passaria suas horas vagas ajudando um empreendedor que conhecera na China.

Joe começou a trabalhar organizando a papelada da Alibaba. Tal como acontece com muitas startups, as coisas estavam um pouco desordenadas. “Quando cheguei a Hangzhou, Jack nem sequer tinha uma empresa. Ele ainda não havia constituído nada. Era apenas um site.”

A primeira tarefa de Joe foi fazer um levantamento dos acionistas da Alibaba: “Liguei para ele e disse: ‘Jack, estou constituindo a empresa. Quem são os acionistas?’ Ele me enviou uma lista de nomes por fax. Meu queixo caiu, porque todos aqueles jovens que estavam no apartamento apareciam na lista como acionistas. Assim, desde o primeiro dia, ele distribuiu grande parte [das participações acionárias].” Mas, ao analisar a lista de 18 nomes,²² Joe percebeu que “todos eram partes essenciais da equipe, não importando se fosse um engenheiro ou alguém trabalhando no atendimento ao cliente”. Ele riu ao recordar o apelido Batata, usado pela cofundadora Lucy Peng quando ela respondia aos e-mails enviados por clientes da Alibaba que residiam no Ocidente.

Logo depois, ele quis compreender quem eram os clientes da Alibaba. Ele perguntou à equipe quantos eram. Quando lhe disseram que havia 28 mil clientes, Joe respondeu: “Uau, esse é um número enorme!” No entanto, todas as informações sobre os clientes estavam sendo armazenadas manualmente, cada uma em um pedaço de papel enfiado em um livro de contabilidade, junto com todos os outros.

A Alibaba não estava gerando nenhuma receita e precisava levantar capital com urgência. “É claro que, naquela época, não havia nenhum capital disponível na China. O capital era todo norte-americano.” Observando como a Sina, a Sohu e a NetEase procederam, Joe registrou uma empresa off-shore,²³ enviando um cheque pessoal de US\$20 mil para que o escritório de advocacia Fenwick & West preparasse a estrutura corporativa da Alibaba para receber investimentos de capital de risco. Tudo o que eles precisavam agora era encontrar os investidores. Ele foi para São Francisco com Jack.²⁴

Na chegada, eles se hospedaram em um hotel barato, nos arredores da Praça Union, e, na manhã seguinte, partiram para Palo Alto, a fim de conhecer algumas VCs. As reuniões não foram boas. Joe se lembra de ter sido salpicado com perguntas: “O que vocês estão tentando fazer? Qual é o modelo de negócios que estão usando?” Mas eles não tinham sequer um material promocional para apresentar. “Tentei preparar alguma coisa, como um plano de

negócios.” Mas Jack afirmou que não fazia planos de negócios, dizendo a Joe: “Só quero conhecer as pessoas e conversar com elas sobre isso.”

A viagem foi um fracasso, embora eles tenham recebido um sinal promissor em Palo Alto, em uma reunião no café da manhã com um investidor sediado em Singapura, Thomas Ng, da Venture TDF. As VCs não estavam muito interessadas em comércio eletrônico entre empresas (B2B), algo que parecia monótono quando comparado com a empolgação em torno do Yahoo, que a Sina, a Sohu e a NetEase haviam conseguido explorar. Existiam alguns exemplos de B2B que haviam levantado dinheiro de capital de risco — a Ariba.com e o Commerce One —, mas eles estavam baseados nos Estados Unidos e atendiam a um mercado muito mais maduro do que a Alibaba.

Outros atores emergentes no mercado de comércio eletrônico da China estavam começando a ter algum sucesso no levantamento de fundos. Um deles era um empreendimento de comércio eletrônico entre empresas e consumidores chamado 8848.net.²⁵ Lançado em abril de 1999 e tendo como inspiração o modelo de negócios da Amazon, o 8848 vendia livros, softwares, produtos eletrônicos e outros itens locais, como cartões telefônicos de longa distância, bastante populares na época. A empresa contava com um sólido apoiador, Charles Xue (Xue Biquan), de 46 anos. Xue tinha estudado na Universidade de Berkeley na mesma época que o fundador da SoftBank, Masayoshi Son. O presidente do 8848, Wang Juntao, desfrutava de maior visibilidade nos círculos de mídia chineses do que Jack. A NetEase também estava fazendo experiências com o comércio eletrônico entre empresas e consumidores, hospedando, em julho de 1999, um dos primeiros leilões on-line da China, quando o site vendeu cem computadores pessoais por um total de US\$150 mil. Outro empreendimento novo, inspirado no eBay, também emergia: a empresa EachNet, com sede em Xangai, liderada por um brilhante jovem que regressava à China depois de se formar em Harvard, Shao Yibo, também conhecido como Bo Shao.

Jack, porém, estava convencido de que, na qualidade de maior fornecedora mundial de produtos fabricados com uso intensivo de mão de obra, a China estava pronta para o comércio eletrônico B2B.

Mas outros empreendedores já tinham chegado à mesma conclusão. Uma empresa com sede na Califórnia lançara um site de B2B chamado MeetChina.com, com o apoio garantido da empresa de capital de risco IDG. Mais ou menos no ano seguinte, o MeetChina.com levantaria mais de US\$40 milhões em capital de risco, muito mais do que a Alibaba. O MeetChina também se destacaria ao cortejar o apoio do governo em ambos os lados do Pacífico.

Em Pequim, os fundadores do MeetChina.com reivindicavam uma relação especial²⁶ com o poderoso Ministério da Indústria da Informação. Em seu lançamento, em abril de 1999, a empresa se autopromoveu como “o primeiro grande portal de internet para a realização de negócios entre empresas patrocinado pelo governo da China”. O cofundador Kenneth Leonard exaltou suas conexões em Washington, DC, alegando uma relação comercial com Neil Bush, irmão mais novo de George W. e Jeb Bush. No ano seguinte, ao assinar um acordo no Vietnã durante a inédita visita presidencial de Bill e Hillary Clinton àquele país, ele também garantiu um convite para visitar a Casa Branca e publicidade para a investida da empresa no comércio eletrônico em toda a Ásia.

A MeetChina também fazia um bom trabalho de relações públicas na China. Um de seus cofundadores, Tom Rosenthal, afirmou ao *Wall Street Journal*: “Nossos serviços tornam as compras na China tão fáceis quanto comprar em uma loja de ferragens local.” Nos meses seguintes, a MeetChina abriu nove escritórios e contratou mais de 250 colaboradores em todo o país, fechando parcerias impressionantes com uma série de empresas, incluindo a Dun & Bradstreet e a Western Union.

Os sites de B2B apoiados por agências governamentais chinesas também vinham intensificando seus esforços, incluindo o chinamarket.com, que Jack havia ajudado a criar. Ao observar o impulso que a Alibaba vinha ganhando em meio às empresas da província de Zhejiang, a província vizinha de Jiangsu também lançou seu próprio site: o Made-in-China.com.

Entretanto, tendo acabado de escapar das garras do governo, Jack estava convencido de que sua abordagem do consumidor em

primeiro lugar prevaleceria sobre os outros sites, que se concentravam, antes de tudo, em bajular os funcionários do governo.

Nenhum desses sites viria a se transformar no principal concorrente da Alibaba. Ao contrário, o maior rival de Jack nem mesmo era uma empresa da “nova economia”. Era uma editora de revistas comerciais da velha guarda.

A Global Sources existia havia mais de três décadas. A empresa era comandada por seu fundador, Merle Hinrich. Norte-americano recluso, cuja base de operações estava em seu iate de 160 pés ancorado nas Filipinas, Hinrich era natural de Hastings, Nebraska, mas morava na Ásia desde 1965. Ele havia construído sua empresa, originalmente conhecida como Asian Sources Media Group, produzindo extensos catálogos comerciais recheados com anúncios de fabricantes de toda a Ásia, de produtos eletrônicos, de informática, relógios, brinquedos e artigos esportivos. Enviada para compradores como a Walmart, a revista gerava centenas de milhões de dólares de encomendas por ano.

Relutante em canibalizar seu rentável negócio off-line, a Global Sources se mostrava apreensiva diante da perspectiva de ocupar algum espaço na internet. Hinrich desprezava os sites de B2B: “Os fornecedores e compradores estavam satisfeitos com o aparelho de fax, que era barato e fácil de usar.”

Mas, à medida que o acesso à internet ia se disseminando, empresas como a Alibaba tinham a oportunidade de se apresentar como o novo rosto dos negócios asiáticos. Embora a Alibaba ainda estivesse lutando para convencer os investidores a apoiá-la, a empresa passou a fazer mais sucesso na mídia, graças ao carisma e ao dom da oratória de Jack.

Em 17 de abril de 1999, a *Economist* publicou um artigo intitulado “Ásia On-line”. Sua frase inicial consistia na declaração profética de que “os Estados Unidos têm Jeff Bezos, enquanto a China tem [Jack] Ma Yun”. Em seu voo até Hangzhou, quando estava indo se encontrar com Jack, Joe leu esse artigo, e isso o deixou ainda mais interessado na Alibaba.

O artigo fora escrito por Chris Anderson, que, na época, era correspondente em Hong Kong. Entrei em contato com ele para lhe

perguntar o que o levara a escrever sobre Jack em termos tão entusiasmados. Depois de mais de uma década como editor-chefe da revista *Wired*, Chris vive hoje em Berkeley, Califórnia, e é cofundador e CEO da 3D Robotics, uma empresa de fabricação de drones.²⁷ Chris se lembrou de seu primeiro encontro com Jack no início de 1999, em Hong Kong: “Jack veio me procurar para me mostrar o que era, então, uma ideia da Alibaba. Eu achei um ótimo negócio, mas com um nome péssimo. É desnecessário dizer que ele não acatou meu conselho, mas permanecemos amigos desde então.”

Chris me explicou que, em seu artigo na *Economist*, havia comparado Jack a Jeff Bezos porque “[ambos] são empreendedores inteligentes que enriqueceram por estarem entre os primeiros a explorar o potencial da internet. Mas as semelhanças acabam aí”. Evidentemente, ainda faltariam muitos anos até que Jack se tornasse verdadeiramente rico, mas o fato de Chris ter ficado impressionado com seu entusiasmo contagiante é um dos primeiros exemplos do papel fundamental que “Jack Mágico” desempenharia na ascensão da Alibaba.

CHINADOTCOM

Mas, sem que Jack e Joe soubessem, enquanto eles saíam do Vale do Silício e voltavam de mãos abanando para a Ásia, seus destinos estavam prestes a ser transformados, graças a um evento que marcou o início da corrida do ouro da internet na China: o IPO da China.com na Nasdaq.

A China.com, operada pela empresa Chinadotcom, parte da China Internet Corporation (CIC), era liderada por um negociante de Hong Kong chamado Peter Yip. Yip era um improvável candidato a empreendedor de internet na China. Ele não era chinês — nascido em Singapura,²⁸ residia em Hong Kong — e era cerca de uma década mais velho que Jack e os fundadores dos portais; poucas pessoas na China tinham ouvido falar dele ou de seu site.

Contudo, do mesmo modo que o investimento nas empresas pontocom começou a se tornar frenético nos Estados Unidos, a CIC se encontrava apoiada em uma série de ativos muito importantes:²⁹ os nomes de domínio china.com, hongkong.com e taiwan.com. Usando isso em seu benefício, Yip fechou acordos com alguns investidores influentes, incluindo as improváveis parceiras America Online e Xinhua, a agência de notícias estatal da China. Para a AOL, ele ofereceu seus serviços como guardião do mercado chinês. Para a Xinhua, ele prometeu construir um “jardim murado” de conteúdo, filtrando conteúdos indesejáveis na internet.

Yip chamou seu projeto de “A ampla rede da China”. Em uma palestra proferida na Universidade de Harvard, ele argumentou que boa parte do conteúdo da internet “não era relevante para a maioria dos chineses”. Divulgando o apoio da Xinhua, ele alegou³⁰ que o governo chinês havia estabelecido uma estratégia de internet e “me convidado para ajudá-lo a criar um veículo para que as pessoas pudessem participar”. A seção de notícias de seu site china.com continha a aterrorizante manchete: “Nós navegamos por você.” Mas os usuários chineses queriam ter acesso à internet como um todo, algo que os empreendedores locais, como os três pioneiros dos portais, vinham trabalhando arduamente para possibilitar. Os esforços de Yip não ganharam ressonância entre os usuários de internet na China. Sua abordagem de “quem conhece quem”, baseada em relacionamentos, foi derrotada pela abordagem de “quem conhece o quê” dos especialistas da nova geração de empreendedores chineses da internet, com vasta experiência em tecnologia.

Mas Peter Yip derrotava seus rivais chineses do continente em um aspecto importante: ele realmente sabia como levantar dinheiro, conquistando um investimento de US\$34 milhões da AOL na china.com, e, em seguida, em julho de 1999, um IPO para a empresa na Nasdaq.

As pessoas que trabalhavam no setor de internet na China faziam severas críticas à sua empresa e às suas afirmações. Eu era um deles, declarando ao *New York Times* que a China.com estava “defasada em relação à natureza dos usuários de internet no país” e que “as

empresas que negociam com ela estão, na verdade, fazendo um desserviço a si mesmas”. Em junho de 1999, escrevi um artigo alertando que, se a China.com abrisse seu capital antes dos “verdadeiros” portais chineses, isso “representaria o triunfo da forma sobre o conteúdo e, efetivamente, prejudicaria o mercado para as empresas chinesas de internet do continente”. Eu estava totalmente equivocado. Em vez de extinguir a oportunidade para os IPOs das empresas de tecnologia da China, a China.com incendiou o mercado.

Em 13 de julho de 1999, a China.com listou suas ações na Nasdaq. O símbolo de registro das ações da empresa era tão sugestivo quanto seu site: “CHINA”. Listadas ao preço de US\$20, as ações fecharam em US\$67 naquele dia. O que há em um nome? No caso da China.com, uma empresa da qual as pessoas na China mal tinham ouvido falar, a resposta era US\$84 milhões — a quantia que a empresa conquistou no IPO, à qual viria a acrescentar, em uma oferta secundária realizada em fevereiro do ano seguinte, sólidos US\$400 milhões, elevando sua avaliação para US\$5 bilhões. A empresa levantou tanto dinheiro que ainda seriam necessários 11 anos até que ela finalmente fosse à falência.

O IPO da China.com em julho de 1999 repercutiu na nascente comunidade de tecnologia do continente. Como é que aquele cara com um site do qual quase ninguém ouvira falar havia conseguido levantar tanto dinheiro da noite para o dia? O IPO desencadeou um ritmo frenético de investimentos e negociações, pois os empreendedores de todo o país chegaram à seguinte conclusão: “Se a China.com pode fazer isso, eu também posso!”

7. Investidores: Goldman e SoftBank

A internet [é como] cerveja: (...) a melhor parte fica embaixo. Se não fossem as bolhas, a cerveja perderia o gás e ninguém iria querer beber.

— Jack Ma

Em seu primeiro dia de negociação na Nasdaq, a China.com — uma empresa com apenas US\$4 milhões em receitas anuais, depois de ter perdido US\$9 milhões — fechou o dia valendo US\$1,6 bilhão. Peter Yip havia listado apenas uma pequena quantidade de ações, e, por esse motivo, os investidores começaram a procurar outras ações chinesas de internet para comprar. O problema é que não havia nenhuma.

Aproveitando a oportunidade, os capitalistas de risco e os empreendedores entraram em ação. Em Hong Kong, houve um súbito aumento de reuniões de tecnologia, encontros imediatos entre jovens empreendedores e investidores dispostos a apoiá-los. Um dos maiores encontros era o “I&I”, abreviatura de “Internet & Information Asia”. O evento já acontecia havia algum tempo, normalmente reunindo algumas pessoas em torno de uma mesa, em um dos pequenos bares de Lan Kwai Fong, localizado na colina em frente à principal zona comercial do centro da cidade. Mas o IPO da China.com mudou tudo isso. De repente, centenas de pessoas começaram a aparecer no I&I, e os locais de encontro foram transferidos para hotéis cinco estrelas, como o Ritz-Carlton, com os bancos e escritórios de advocacia disputando entre si o direito de patrocinar o champanhe e os canapés. Hong Kong estava pronta

para selar os acordos, mas o mercado e os empreendedores que deveriam constituir as empresas estavam do outro lado da fronteira, na China continental. Subitamente, Pequim e Xangai foram invadidas por negociadores. A bolha da internet na China fora oficialmente criada, e novos empreendimentos pontocom começaram a brotar como ervas daninhas. A Alibaba teria de lutar por sua cota de luz solar.

COBERTURA DA MÍDIA

Antes mesmo de as VCs aparecerem, os meios de comunicação estrangeiros chegaram para fazer a cobertura da história da internet na China. Jack se tornou presença regular nas conferências de tecnologia e entre os investidores em todo o país, e seus comentários eram tão dignos de citação que o *Los Angeles Times* o apelidou de “máquina de frases de efeito”.

Logo após o IPO da China.com, uma reportagem de capa da revista *BusinessWeek* chamou Jack de um dos “Mestres da internet na China”. A Alibaba ainda precisava gerar receitas significativas, mas a *BusinessWeek* previa que investir em comércio eletrônico B2B poderia significar um retorno ainda maior do que investir nos três portais da China.

Em 31 de agosto de 1999, um artigo escrito por meu colega Ted Dean foi publicado no principal jornal diário em língua inglesa de Hong Kong, o *South China Morning Post*.¹ Ted se encontrara pela primeira vez com Jack mais ou menos um ano antes, quando Jack ainda estava trabalhando para o governo. No artigo, Ted previa que a Alibaba “poderia se tornar uma potência global” em comércio eletrônico B2B. Jack compartilhou sua ambição: “Não queremos ser o número um da China. Queremos ser o número um do mundo.”

Em nossa pequena consultoria de investimentos, ouvíamos várias declarações desse tipo, e já estávamos ficando um pouco céticos quanto ao surto das empresas pontocom. Mas, alguns dias depois de

entrevistar Jack em Hangzhou para escrever o artigo, Ted me disse que havia algo diferente nele. Eu sabia que precisava conhecê-lo.

Quando Jack me convidou para visitá-lo, logo peguei um trem de Xangai para Hangzhou. Reservei um quarto no Shangri-La Hotel, o mesmo onde Jack, quando criança, aproximou-se pela primeira vez de David Morley para praticar seu inglês. Após fazer o check-in, peguei um táxi e fui até o apartamento dele nos Jardins do Lago.

Fiquei imediatamente impressionado com o entusiasmo contagiante de Jack e com sua capacidade de seduzir, frutos, sem dúvida, do fato de ter crescido em uma casa onde seus pais praticavam a *pingtan*, a forma de arte tradicional que inclui números de comédia.

Em seu artigo, Ted transcrevera uma citação de Jack: “Se você planeja, perde. Se você não planeja, ganha.” Depois de ter trabalhado em Pequim, a terra dos planos quinquenais, a espontaneidade de Jack me pareceu alentadora. Os profissionais estrangeiros² começaram a entrar na órbita de Jack, dando à Alibaba um sabor internacional apenas alguns meses após a sua fundação. A Alibaba também tinha a forte característica de contar com executivos do sexo feminino,³ o que reforçava o fato de as mulheres representarem um terço da equipe de fundadores — ao contrário de muitas empresas sediadas no Vale do Silício.

A GOLDMAN INVESTE

Enquanto isso, em Hong Kong, logo após sua malsucedida viagem ao Vale do Silício para angariar fundos, Joe tinha começado a negociar com o Transpac, um fundo com sede em Singapura, sobre a possibilidade de investir na Alibaba. Em pouco tempo, eles chegaram a um acordo, fechando um termo de compromisso que avaliava a Alibaba em US\$7 milhões.⁴ Mas o Transpac insistia em cláusulas muito severas,⁵ e Joe achou melhor recuar.

Ele ligou, então, para uma amiga que trabalhava na Goldman Sachs. Assim como Joe, Shirley Lin nascera em Taiwan e fora educada nos Estados Unidos. Os dois haviam se conhecido na década anterior. Para a Alibaba, esse encontro se revelaria providencial.

No verão de 2015, fui me encontrar com Shirley em Nova York, para conversarmos sobre o transformador investimento da Goldman Sachs na Alibaba em 1999. Shirley e eu nos conhecemos desde 1999. Fôramos colegas no Morgan Stanley, o banco de investimentos no qual fomos trabalhar assim que saímos da faculdade. Eu permaneci no Morgan Stanley, mas Shirley saiu alguns anos depois e foi para a Goldman Sachs, passando a cuidar dos investimentos em empresas de tecnologia e internet em toda a Ásia.

Dez anos antes da negociação com a Alibaba, Shirley e Joe haviam se esbarrado por acaso, em uma longa viagem de avião de Taipei a Nova York. “Eu estava voltando para Harvard, e ele estava voltando para Yale. Estávamos sentados lado a lado.” Ela lembra que, durante a maior parte da viagem, Joe não desgrudou os olhos de um livro de direito constitucional. Ele se lembra de Shirley lendo atentamente o *Wall Street Journal*, de uma ponta a outra. Passado algum tempo, eles começaram a conversar. Imaginando os livros e os exames que esperavam por eles na faculdade, “muito em breve estaríamos lamentando o destino um do outro”, contou-me Shirley.

Como Jack e Joe já haviam percebido, não existiam muitas empresas de investimentos na Ásia com experiência suficiente em empresas de tecnologia. Em 1999, Shirley já estava ocupada apostando⁶ em empresas de internet na China, tendo optado por investir em todos os três portais. A Goldman investiu diretamente na Sina e na NetEase, e indiretamente na Sohu.⁷

A Goldman havia assegurado a Shirley e à sua equipe uma grande margem de manobra, desde que ela mantivesse os investimentos abaixo de US\$5 milhões. Isso era uma ninharia para a Goldman, cujo Departamento de Investimento Principal (PIA, na sigla em inglês) faria investimentos da ordem de US\$1 bilhão em empresas de tecnologia entre 1995 e 2000, um quarto desse montante em empresas com sede na Ásia.

Com tão poucos fundos em atividade na Ásia, Shirley era bombardeada com solicitações de investimentos por seus colegas de Harvard e outros amigos que perseguiram a nova onda de riqueza das empresas pontocom. A qualidade dos planos de negócios era muito baixa, constituindo-se, muitas vezes, em um simples trabalho de cópia e colagem. Shirley e sua equipe trabalhavam contra o relógio, debruçando-se sobre pilhas de documentos com material promocional, investindo, segundo sua estimativa, em menos de uma em cada mil propostas.

Ainda que o caminho mais fácil fosse investir em empresas com pelo menos uma variável conhecida — fundadores que eram seus amigos ou que haviam sido seus colegas na universidade —, quando se tratava da história da internet na China, Shirley tinha uma forte preferência por encontrar talentos locais. “Eu realmente achava que, para investir na China, era preciso conhecer o mercado local.”

Mas investigar as startups da China tinha lá suas desvantagens. Viajando pelas estradas não pavimentadas das cidades provinciais, Shirley se sentia mais uma agente de empréstimos do Banco de Desenvolvimento da Ásia do que uma representante de banco de investimentos. Ela também enfrentou muitas dificuldades para ser levada a sério: “Embora estivéssemos na Goldman, as pessoas na China não sabiam quem éramos. Elas perguntavam: ‘Você é a Sra. Goldman? Você é casada com o dono dessa empresa?’ Elas pensavam que Goldman e Sachs eram duas pessoas proprietárias da empresa, e que eu deveria ser a esposa de um deles.”

Assim, quando Joe Tsai a procurou e comentou sobre uma startup administrada por um empreendedor local em Hangzhou, ela ficou interessada, especialmente ao saber que Joe pretendia se integrar à empresa. Shirley decidiu voar de Hong Kong até Hangzhou no fim de setembro de 1999 para conhecer Jack.

Segundo ela, Jack era “totalmente local”.

“Fui até o apartamento, onde todos trabalhavam 24 horas por dia, todos os dias da semana. (...) O lugar inteiro fedia. As ideias de Jack não eram inteiramente originais — elas já haviam sido experimentadas em outros países. Mas ele estava totalmente

empenhado em fazê-las funcionar na China. Fiquei comovida com o que vi.”

Tal como havia acontecido com Joe, Shirley ficou menos impressionada com o negócio em si do que com a equipe, a verdadeira razão pela qual ela decidiria investir. Quem eram eles? Qual era a sua história? Ter conhecido Jack respondia a uma das perguntas. Acompanhar Jack e a equipe em ação respondia a outra. “De fato, tudo girava em torno de Jack e de sua equipe.” Shirley se lembra de ter ficado impressionada com o afinho com que Cathy, a esposa de Jack, trabalhava. Para Shirley, Cathy e Jack se esforçavam como se fossem “companheiros revolucionários”.

A Alibaba havia sido procurada por outros investidores, mas Shirley sabia que o apoio da Goldman faria toda a diferença para uma startup desconhecida na China. Eles discutiram o investimento na hora do chá. Shirley garantiu a Jack e Joe que, se a Goldman investisse, ela mesma se encarregaria de fazer com que o mundo conhecesse a Alibaba. Com concorrentes no setor de B2B, como a MeetChina, aguardando nos bastidores e trabalhando avidamente para angariar fundos, a oferta era muito tentadora para ser desprezada. Shirley negociou a aquisição de uma participação majoritária na Alibaba por US\$5 milhões. Ela voltou a Hong Kong, onde seus colegas Paul Yang e Oliver Weisberg⁸ elaboraram o termo de compromisso para o investimento.

No fim de semana seguinte, Shirley estava nadando com sua família na praia de Repulse Bay, no lado sul da ilha de Hong Kong, quando seu celular tocou. Era Jack. Ele estava realmente disposto a fechar o negócio, mas queria saber se Shirley lhe concederia uma participação acionária maior. Se a Goldman ficasse com uma participação controladora de sua empresa, explicou Jack, ele não conseguiria se sentir um verdadeiro empreendedor. Jack lhe assegurou que se empenharia ao máximo naquele empreendimento. “Esta é a minha vida”, disse ele. Shirley respondeu: “Como assim ‘esta é a sua vida’? Você mal começou!” Jack explicou: “Mas este já é meu terceiro empreendimento.” Então, finalmente, a convenceu. O termo de compromisso para o investimento havia sido elaborado, mas os números estavam entre parênteses, de modo que seria fácil

alterá-los. A Goldman investiria US\$5 milhões em 500 mil ações, metade da empresa, mantendo os direitos de veto sobre decisões importantes.

Logo depois de concordar com as novas condições, o celular de Shirley caiu acidentalmente no mar, no meio da conversa com Jack. “Puxa”, ela pensou. “Bem, acho que lá se vão US\$5 milhões.”

Jack tinha conseguido conquistar um renomado investidor, o que representaria um passo fundamental na história da Alibaba. Mas ele também se lamentaria por vender uma participação tão grande da empresa, 50%, algo que jamais conseguiria recuperar. Na realidade, Jack não tinha muita escolha. Ele era um empreendedor cuja capacidade ainda estava por ser provada, estabelecido em uma cidade provincial na China e negociando com uma grande instituição financeira global. Porém, já tendo cedido uma considerável participação a seus cofundadores e, agora, 50% aos investidores, ele acabou ficando com uma porcentagem muito inferior de sua empresa do que muitos de seus colegas. Mais tarde, Jack brincaria, sem esconder o tom de seriedade, que fizera o “pior negócio da vida”.

Quando Shirley levou a negociação ao comitê de investimentos, que supervisionava todos os investimentos do fundo, deparou com um obstáculo inesperado. Eles recuaram. Se a Goldman investisse o valor total de US\$5 milhões, o fundo precisaria contar com a aprovação de seus investidores. “Por favor, livre-se de uma parte disso”, eles lhe disseram. Então, Shirley reduziu a participação da Goldman para 33%. Agora, ela precisava encontrar, rapidamente, novos investidores para os outros 17%.

Hoje em dia, pensar em ter de procurar com urgência compradores dispostos a pagar US\$1,7 milhão por uma participação de 17% na Alibaba, estimada em dezenas de bilhões de dólares, é uma tarefa risível. No fim, Shirley conseguiu trazer Thomas Ng, da Venture TDF, que havia conhecido Jack e Joe naquele verão, em Palo Alto, por meio milhão de dólares. A Fidelity Growth Partners Asia contribuiu com outro meio milhão. Joe já havia informado ao seu empregador que iria se associar a uma startup na China. Quando Joe contou a seu chefe, Galeazzo Scarampi, que havia encontrado

investidores e estava saindo do Investor AB para se juntar à Alibaba, a empresa também adquiriu uma fatia. O Transpac completou o saldo do investimento de US\$1,7 milhão, ao lado dos US\$3,3 milhões investidos pela Goldman.

Alguns dos investidores, incluindo a Venture TDF e a Fidelity, mantiveram suas participações até o IPO da Alibaba, em 2014, gerando retornos de bilhões de dólares.

Quando a rodada conduzida pela Goldman foi concluída, em 27 de outubro de 1999, Joe, que havia sido responsável por coordenar o investimento, consolidou sua autoridade como braço direito de Jack.

A rodada de US\$5 milhões conduzida pela Goldman era um começo, mas uma ninharia em comparação ao orçamento de guerra dos três portais da China, que passaram a ser cobiçados por ávidos investidores quando a Nasdaq auxiliava em sua vertiginosa escalada, valorizando as empresas integrantes em 80% no intervalo de oito meses e avaliando-as em US\$6,7 trilhões no começo de 2000.

Todos os olhos estavam voltados para empresas que se posicionavam como o Yahoo da China, assim como para os movimentos do próprio Yahoo no país. Em setembro de 1999, o Yahoo, então avaliado em US\$36 bilhões, anunciou parceria com a Founder, maior fabricante local de computadores pessoais na época, tendo como alvo o continente.⁹ Ao mesmo tempo, a Sohu, a Sina e a NetEase ampliavam significativamente seu levantamento de fundos.

Destas, a que mais arrecadou foi a Sina, incluindo um investimento de US\$60 milhões em novembro de 1999, proveniente, entre outros, da Goldman Sachs e da SoftBank, o que colocou a empresa em uma posição privilegiada para um IPO nos Estados Unidos. A Sohu levantou US\$30 milhões, e seu fundador, Charles Zhang, captou bem o sentimento corrente: “Estamos lidando com o gasto de dinheiro e com a rapidez com que se consegue gastá-lo.” Até mesmo William Ding, da NetEase, cedeu, levantando US\$20 milhões em duas rodadas com investidores, incluindo a Goldman Sachs, mas não sem desabafar sua frustração de que, agora, “as pessoas não me perguntam mais sobre meus novos produtos. (...) Elas só me perguntam ‘Quando será seu IPO?’.”

Em 7 de outubro, a Alibaba tentou atrair o foco para si, realizando uma conferência de imprensa em Hong Kong para anunciar uma nova versão de seu site e divulgar que estava disposta a fazer um IPO nos Estados Unidos ou na planejada “segunda câmara” da Bolsa de Valores de Hong Kong, o Mercado de Empresas em Crescimento.

Seduzida pela agitação de Hong Kong, a Alibaba também anunciou que iria transferir sua sede de Hangzhou para lá. Jack estava passando a maior parte de seu tempo em Hong Kong, trabalhando com Joe e alguns novos colaboradores em uma sala de conferências no escritório da Goldman. O contraste entre o humilde apartamento da Alibaba, situado no segundo andar de um prédio nos Jardins do Lago, em Hangzhou, e seu novo endereço, no topo do brilhante arranha-céu Citibank Plaza, com uma vista deslumbrante sobre o Porto de Victoria, não poderia ser maior.

Para demonstrar seu apoio à mais recente empresa no portfólio da Goldman, Shirley Lin deu uma série de entrevistas aos meios de comunicação de Hong Kong, chegando, até mesmo, a comparecer às estações locais de televisão para divulgar a Alibaba. “Meu cantonês era tão ruim naquela época que eles precisavam colocar legendas”, lembra ela.

Quando a Goldman se mudou para um escritório ainda mais brilhante, no topo do novíssimo Cheung Kong Center, do bilionário Li Ka-shing, a Alibaba assinou um contrato de locação para ter seu próprio impressionante (e caro) ambiente novo, o primeiro grande desembolso dos US\$5 milhões investidos pela Goldman, e já depositados no banco. A Alibaba poderia começar a trabalhar.

Seu objetivo era simples: tornar-se o site líder da China na facilitação de conexões entre empresas. Para combinar compradores com vendedores, a Alibaba organizou as postagens de seus membros em 27 setores da indústria, como Vestuário e Moda, Produtos Eletrônicos e Elétricos e Equipamentos Industriais. Os usuários podiam se cadastrar gratuitamente para receber notificações sobre produtos e pesquisar ofertas de compra e venda dentro de um setor ou de uma área geográfica. Até outubro de 1999, a Alibaba havia cadastrado mais de 40 mil usuários. Agora, ela precisava atingir uma

quantidade muito maior, mantendo a qualidade das mensagens postadas em seu boletim informativo virtual.

Quase todos os vendedores que apareciam em seu site eram empresas comerciais chinesas ou de exportação, incluindo uma forte representação de empresas lideradas por empreendedores de Zhejiang. A internet ainda era uma novidade para muitas daquelas empresas, mas elas rapidamente se tornaram usuárias fiéis da Alibaba.com. Muitas não tinham a dimensão ou as conexões necessárias para negociar com as empresas comerciais estatais, e algumas se situavam em áreas remotas, o que encarecia muito as viagens para participar de feiras de negócios, como a Feira de Cantão. Tendo se desenvolvido no mesmo contexto e prestado serviço a tais empresas quando eram clientes da Tradução Esperança e das Páginas da China, Jack tinha uma percepção muito clara do que aquelas pequenas empresas necessitavam: “A maioria das SMEs [pequenas e médias empresas, na sigla em inglês] apresenta uma dinâmica muito variável. Hoje, elas podem vender camisetas; amanhã, podem ser produtos químicos.”

Para atrair compradores, a Alibaba precisava garantir que os catálogos dos fornecedores fossem traduzidos perfeitamente para o inglês. Valendo-se do banco de talentos dos formandos de Hangzhou, a Alibaba começou a contratar editores fluentes em inglês para assegurar que as postagens nos boletins informativos eletrônicos estivessem completas, inteligíveis e devidamente categorizadas. Aproveitando seus contatos do MOFTEC em Pequim, Jack também contratou colaboradores com conhecimento específico em comércio, a fim de tornar o site atraente para os compradores estrangeiros.

Compradores e vendedores não pagavam nada por suas postagens no site — um princípio central da abordagem de Jack ao longo de sua carreira. Sua filosofia “se você oferecer, eles virão” o ajudou a se distanciar de todos os concorrentes. Jack acreditava que, se os visitantes da Alibaba.com conseguissem estabelecer novas conexões comerciais, demonstrariam uma fidelidade ou uma adesão cada vez maior ao site.

Mas, ao mesmo tempo que a gratuidade era ótima para os usuários, tratava-se de um modelo de negócios complicado. A Alibaba ficava vulnerável a qualquer interrupção na frenética atividade de financiamento na internet. Além disso, conforme o tráfego ia crescendo vertiginosamente no site da Alibaba, manter a qualidade das postagens era algo bastante trabalhoso. Se a Alibaba não fosse cuidadosa, poderia ficar sobrecarregada. Outro desafio era a disputa cada vez maior por talentos. Na expansão das empresas pontocom, os colaboradores qualificados constantemente abandonavam o barco para se juntar a empreendimentos rivais ou, vislumbrando o crescente fluxo dos financiamentos de risco, tentavam a sorte com suas próprias startups. O custo do talento começou a descrever uma espiral ascendente, inclusive para os desenvolvedores de software, web designers e gerentes de projeto, dos quais a Alibaba necessitaria para elaborar suas ofertas.

Nesse ponto, a Alibaba tinha duas coisas importantes a seu favor: Hangzhou e Jack Ma. Ao contrário de Pequim e Xangai, onde a rotatividade de colaboradores qualificados era uma grande dor de cabeça para os empreendedores, Hangzhou contava com um enorme banco de estudantes recém-formados e pouquíssimos empregadores locais. Além disso, a Alibaba se beneficiava do relativo isolamento de Hangzhou. Na verdade, não havia muitos rivais para roubar seus colaboradores. Algumas outras empresas de tecnologia estavam localizadas na cidade, como a UTStarcom ou a Eastcom, mas, em meio à febre das empresas pontocom, estavam se tornando, rapidamente, empreendimentos da “velha economia”. A Alibaba também se beneficiava da distância entre Hangzhou e Xangai — naquela época, essas cidades ficavam a cerca de duas horas uma da outra. Para os jovens e talentosos engenheiros de Hangzhou que queriam trabalhar em uma empresa de internet em rápido crescimento, a Alibaba era a opção.

Isso também ajudou a manter os custos reduzidos. Pelo preço de um engenheiro em Pequim ou Xangai, a Alibaba poderia contratar dois. A comparação com o Vale do Silício era ainda mais significativa, como Jack assinalou: “[Para] manter um programador feliz [no Vale do Silício], são necessários de US\$50 mil a US\$100 mil.

Na China, com esse dinheiro, consigo manter dez pessoas muito inteligentes felizes o tempo todo.”

Por ser uma “cidade de segundo nível”, o valor dos imóveis também era mais barato em Hangzhou. Mesmo depois de a Alibaba ter se transferido para um escritório de 18.500 metros quadrados no início de 2000, sua conta total de aluguel era de apenas US\$80 mil por ano, uma fração do que lhe teria sido cobrado em Pequim ou Xangai. Jack gostava de ficar distante de Pequim: “Mesmo que a infraestrutura não seja tão boa quanto em Xangai, é melhor estar o mais longe possível do governo central.”

AS PESSOAS DA ALI

Ao montar sua equipe, Jack preferiu contratar pessoas que estivessem um ou dois níveis abaixo dos melhores alunos de suas faculdades. A elite universitária, conforme ele explicou, se frustraria facilmente quando se deparasse com as dificuldades do mundo real. Quanto aos selecionados, trabalhar na Alibaba não seria nada fácil. O salário era baixo: os primeiros contratados não chegavam a ganhar US\$50 por mês. Eles trabalhavam sete dias por semana, muitas vezes 16 horas por dia. Jack ainda lhes exigia que encontrassem um lugar para morar que não fosse mais de 10 minutos distante do escritório, de modo que não perdessem um tempo precioso se deslocando.

Desde o início, a Alibaba adotou uma ética profissional ao estilo do Vale do Silício, em que todos os colaboradores recebiam opções de compra das ações da empresa, com os direitos de aquisição se estendendo por um período de quatro anos. Isso ainda é uma raridade na China, onde a configuração tradicional das empresas privadas era a de um chefe com poderes de imperador, que tratava os colaboradores como descartáveis e os salários como discricionários.

À medida que o site Alibaba.com crescia em popularidade — auxiliado pelo oferecimento gratuito de seus serviços —, a equipe

em Hangzhou ia lutando para dar conta do volume de e-mails recebidos. Algumas vezes, a equipe de atendimento ao cliente tinha de atuar como suporte técnico gratuito para os clientes, respondendo a perguntas sobre como reiniciar um computador. Mas, fiel ao seu princípio do “consumidor em primeiro lugar”, a Alibaba resolvera estipular um prazo de duas horas para responder a cada um dos e-mails.

Ao manter a equipe focada, recordou o cofundador Simon Xie, Jack definia “uma cultura, um núcleo”. Ele cumprimentava os novos colaboradores com uma mensagem sóbria e uma promessa,¹⁰ reafirmando uma de suas frases favoritas: “Hoje é brutal, amanhã será mais brutal ainda, mas, depois de amanhã, será um dia bonito. Porém, a maioria das pessoas estará morta amanhã à noite. Elas não conseguirão ver a luz do sol depois de amanhã. Os aliren¹¹ verão a luz do sol depois de amanhã.”

A cofundadora Lucy Peng, primeira diretora de recursos humanos da Alibaba e, mais tarde, sua “diretora de pessoal”, também desempenhou um papel importante no processo de recrutamento e na formatação da cultura da empresa. Em um estudo de caso sobre a empresa conduzido na Harvard Business School em 2000, ela comentou que “os colaboradores da Alibaba não precisam comprovar experiência; eles precisam de boa saúde, bom coração e boa cabeça”.

Conforme o número de membros do site foi aumentando, as empresas da China começaram a usá-lo para se conectar umas com as outras e também com o mundo exterior, o que estimulou o lançamento de um mercado em língua chinesa¹² para os atacadistas da China que buscavam conexões comerciais no mercado interno.

No entanto, a Alibaba ainda encontrava dificuldades para conquistar seguidores da causa do comércio eletrônico. Alguns relutavam diante dos altos custos da compra de computadores; outros não dispunham de uma equipe com compreensão suficiente de TI. Um obstáculo ainda maior era a falta de confiança generalizada. Os fornecedores desconfiavam que aqueles clientes que eles nunca tinham visto pudessem, simplesmente, não pagar por suas encomendas. Os compradores estrangeiros se preocupavam

com produtos falsificados ou defeituosos, ou com entregas que jamais seriam realizadas.

A Alibaba não poderia usar uma varinha mágica para fazer esses riscos desaparecerem, como Jack enfatizou aos meios de comunicação: “Somos apenas uma plataforma para que os empresários possam se encontrar, mas não assumimos a responsabilidade legal.” A Alibaba manteve seu foco em boletins informativos eletrônicos para empresas. Mas outras, como a MeetChina, vinham anunciando seus planos de ampliar sua atuação para áreas como pesquisa de mercado, verificações de crédito dos fornecedores, inspeções de qualidade, transporte, seguros e pagamentos.

Jack argumentou que isso era prematuro: “As pequenas e médias empresas ainda não confiam nas transações on-line. E acreditamos que o sistema bancário atual é suficientemente bom para as pequenas empresas. Nossos membros consideram que esse é o caminho mais fácil, e por isso preferem fazer suas transações off-line.”

A Alibaba estava lutando para se autodefinir de um modo que os investidores pudessem compreender: “Ainda não temos, de fato, um modelo de negócios claramente definido”, admitiu Jack. “Se considerarmos que o Yahoo é um motor de busca, a Amazon, uma livraria, e o eBay, uma casa de leilões, a Alibaba será um mercado eletrônico. O Yahoo e a Amazon não são modelos perfeitos, e ainda estamos tentando descobrir qual deles é melhor.”

A verba da Goldman tinha ajudado, mas o compromisso com os catálogos gratuitos significava que, em pouco tempo, a Alibaba teria de levantar mais capital, algo que era ainda mais urgente devido à abertura do novo escritório em Hong Kong e outro em Xangai, que, conforme a própria Alibaba anunciara, serviria como sua nova sede na China. Para cadastrar mais clientes, a Alibaba começou a promover reuniões de PMEs em salões de hotéis, organizando as mesas por grupo de empresas semelhantes.

Apesar do ritmo desenfreado durante a bolha da internet e do crescente senso de inevitabilidade de que, em breve, ela estouraria, Jack quase não deixava transparecer os sinais de ansiedade. Visitei

Hangzhou várias vezes entre o fim de 1999 e 2000 e testemunhei a saída da Alibaba do apartamento do Lago e suas sucessivas mudanças para escritórios cada vez maiores.

Nunca presenciei Jack perdendo a calma, mesmo quando, um dia, ele bateu o para-choque do carro em uma coluna de concreto quando estávamos estacionando ao lado de um restaurante no qual fomos almoçar. Sempre achei minhas visitas a Hangzhou muito agradáveis. Passar algum tempo com Jack era, invariavelmente, uma boa diversão. Como em muitas outras visitas realizadas antes e depois, eu gostava de passear pela cidade. Em uma delas, a esposa de Jack me levou para ver as famosas plantações de chá de Long Jing (Poço do Dragão), incluindo uma caminhada na floresta de bambu nas proximidades — uma lufada de ar fresco (literalmente) em comparação a Pequim.

Naquele momento, Jack estava passando muito mais tempo longe de Hangzhou, dando palestras em conferências voltadas ao setor e aos investidores. Em janeiro de 2000, fomos convidados a falar em Harvard, em um evento organizado por estudantes.¹³ Encontrei-me com Jack antes da conferência. Enquanto caminhávamos ao longo de um trajeto congelado nas margens do rio Charles, reparei que uma das integrantes de sua comitiva estava filmando a cena, algo que, conforme eu viria a descobrir, ela já vinha fazendo havia muitos anos.

A conferência apresentava vários outros empreendedores de internet da China, a maior parte com formação acadêmica muito superior à de Jack. Alguns haviam acabado de retornar à China, como Shao Yibo, da EachNet, que, de fato, tinha estudado em Harvard. Peter Yip, da China.com, também estava lá.

Mas Jack emergiu rapidamente como a estrela da festa, em especial quando confessou ao público que realmente não tinha a menor ideia de qual era o modelo de negócios da Alibaba, acrescentando: “E eu ainda recebi um investimento da Goldman Sachs!”

Jack se deleitou com a atenção que recebeu em Harvard, incluindo o apelido de “Crazy Jack”, dado pela revista *Time* pouco tempo depois. Ele gostou de se referir, especialmente, às reviravoltas

do destino, de ter sido rejeitado¹⁴ por Harvard, mas, posteriormente, ter sido convidado para dar uma palestra nessa instituição. “Eu não me formei em Harvard. (...) Fui para Harvard para educá-los.”

Jack sempre desprezou as escolas de negócios: “Não é necessário fazer um MBA. A maioria dos pós-graduandos é inútil. (...) A menos que eles concluam seus estudos de MBA e esqueçam o que aprenderam na escola, aí sim eles serão úteis. Porque as escolas ensinam conhecimento, ao passo que implementar um negócio exige sabedoria. A sabedoria é adquirida com a experiência. O conhecimento pode ser adquirido com o trabalho árduo.”

A SOFTBANK INVESTE

Uma das razões para Jack estar em alta em Harvard era ele estar prestes a anunciar mais um marco importante para a Alibaba: US\$20 milhões de um novo financiamento, proveniente da empresa de investimentos japonesa SoftBank.

Com esse financiamento e um investimento subsequente, a SoftBank se tornou a maior acionista da Alibaba. A negociação foi articulada pela investidora da Alibaba, a Goldman Sachs. A SoftBank estava à procura de oportunidades de investimento em tecnologia na China quando Mark Schwartz, então presidente da Goldman Sachs no Japão, contou a Masayoshi Son, fundador da SoftBank, sobre o crescente portfólio de investimentos em tecnologia que o banco vinha montando na China.

Em outubro de 1999, Jack foi um dos vários empreendedores convidados a se encontrar com Masayoshi Son em uma das diversas sessões de “encontros imediatos” entre as startups chinesas e o bilionário japonês, organizadas por Chauncey Shey, presidente da SoftBank China Venture Capital. Os dois se encontraram na Mansão Fuhua, em Pequim, uma construção que lembra um bolo de casamento. O local acabou se revelando apropriado, e o encontro dos dois representou o início de uma parceria duradoura, que acabaria

por tornar Son o homem mais rico do Japão. O apoio de Son a Jack, a apenas alguns meses do estouro da bolha pontocom, mudou a sorte da Alibaba.

MASAYOSHI SON

Masayoshi Son, conhecido por seus amigos como “Masa”, compartilha algumas semelhanças com Jack. Ambos são baixinhos e conhecidos por suas ambições desmedidas.

Son foi criado em circunstâncias ainda mais difíceis que as de Jack. Originários de Kyushu, a maior das ilhas meridionais do Japão, os Sons viviam em um barraco que nem mesmo tinha endereço oficial. O pai de Son era criador de porcos e, paralelamente, estava envolvido com contrabando. Son sofreu bullying por ter ascendência coreana e se viu forçado a adotar o sobrenome japonês Yasumoto. Aos 16 anos, Son se mudou para o Norte da Califórnia, em busca de um futuro melhor. Hospedado na casa de amigos e familiares, ele frequentou a Serramonte High School, em Daly City, ao sul de São Francisco, antes de ser admitido na Universidade da Califórnia, em Berkeley, onde começou sua carreira empresarial. Sua empreitada mais bem-sucedida foi a criação de um dispositivo de tradução operado por voz para ser comercializado em quiosques de aeroportos. Son concebeu, construiu e depois licenciou a tecnologia para a Sharp Electronics por US\$500 mil. Nos Estados Unidos, Son começou a importar os primeiros modelos de consoles dos jogos Pac-Man e Space Invaders, que estavam se tornando populares na época, alugando-os para bares e restaurantes locais, incluindo o Yoshi, um sushi bar em North Berkeley (hoje em dia, um famoso local que abriga apresentações de jazz na área da baía). Em Berkeley, ele também conheceu e contratou Lu Hongliang, cujo empreendimento, a Unitech Industries (rebatizada como Unitech Telecom em 1994), se tornaria parte do empreendimento de tecnologia UTStarcom,

empresa sediada em Hangzhou, na qual a SoftBank investiu em 1995.

No início de 1980, depois de se mudar novamente para o Japão, Son criou uma empresa de distribuição de softwares. No lançamento do empreendimento, em uma cena que ecoava o mesmo otimismo irrepreensível de Jack, ele ganharia notoriedade ao subir numa embalagem de transporte diante de seus colaboradores — naquela época, apenas dois, ambos trabalhando em tempo parcial — e prometer que, dentro de dez anos, seu novo empreendimento estaria faturando em torno de 50 bilhões de ienes (US\$3 bilhões).

No momento em que conheceu Jack, Son já havia se tornado multibilionário. Ele era conhecido por tomar decisões de forma rápida. Uma de suas melhores decisões foi o investimento profético realizado no Yahoo, em 1995. Quando o Yahoo abriu seu capital, em 1996, Son aumentou a participação da SoftBank no portal para 37%, tornando-se seu maior investidor. Son também negociou o direito da SoftBank de se tornar a parceira exclusiva do Yahoo no Japão, uma negociação que lhe renderia dezenas de bilhões a mais.

Ao conhecer Son, Jack percebeu que havia encontrado uma afinidade. “Não falamos sobre receitas; nem mesmo sobre modelo de negócios. (...) Falamos apenas sobre uma visão compartilhada. Nós tomamos decisões de forma rápida”, lembrou Jack.

“Quando fui me encontrar com Masayoshi Son, nem vesti terno. (...) Depois de cinco ou seis minutos, ele já gostava de mim e eu dele. (...) As pessoas mais próximas a ele costumam falar que somos almas gêmeas.”

Em sua primeira reunião, quando Jack terminou de descrever a Alibaba, que, naquela ocasião, já contava com cerca de 100 mil membros cadastrados, Son mudou imediatamente o rumo da conversa para quanto a SoftBank poderia investir. “Escutei o discurso do Sr. Ma por cinco minutos e decidi na hora que estava disposto a investir na Alibaba”, lembrou Son. Son interrompeu a apresentação de Jack para recomendar que ele aceitasse o dinheiro da SoftBank, pois “deveria começar a gastar dinheiro rapidamente”. Mais ou menos na época do IPO da Alibaba, em 2014, perguntaram a Son o que o levava a apostar em Jack em 2000: “Foi seu jeito de olhar,

havia um ‘instinto animal’ ali. (...) Aconteceu a mesma coisa quando investimos no Yahoo (...) quando eles ainda eram apenas cinco ou seis pessoas. Investi com base no meu olfato.”

Essa impulsividade era típica de Son. “Masa é Masa. Ele tem TDA [transtorno de déficit de atenção] e não consegue ficar parado. A única coisa que ele quer é lhe dar dinheiro agora, agora!”, comentou um antigo parceiro comercial.

Algumas semanas depois de seu primeiro encontro em Pequim, Son convidou Jack para ir a Tóquio, a fim de finalizar o acordo. Joe Tsai o acompanhou na viagem.

Assim que eles entraram no escritório de Son, as negociações tiveram início. Mais tarde, Jack descreveria a reunião usando algumas imagens das artes marciais: “Os mestres da negociação sempre ouvem. Eles evitam falar. Aqueles que falam muito têm apenas habilidades de negociação de segunda classe. Um verdadeiro mestre ouve e, quando ele decide mover sua espada, você está praticamente liquidado.”

Joe, que se encontrara com Chauncey Shey, da Softbank China, antes da viagem, me contou os detalhes da reunião. “A Goldman e os outros fundos tinham investido somente US\$5 milhões em metade da empresa, avaliando a Alibaba em US\$10 milhões. Masa abriu as negociações oferecendo US\$20 milhões por 40% da empresa. Isso significava avaliar a Alibaba em US\$50 milhões ‘após a aquisição da participação’, e em US\$30 milhões ‘antes da aquisição da participação’. Em apenas algumas semanas, o investimento da Goldman havia triplicado de valor.”

Joe e Jack olharam um para o outro, recordou Joe, pensando: “Uau, isso quer dizer três vezes mais! Mas então pensamos que não gostaríamos de abrir mão de uma participação tão grande. E aí Jack disse: ‘Masa, isso não é bom para nós’. Masa pegou uma calculadora; ele estava literalmente fazendo as contas ali mesmo. Mas Masa queria 40%, e disse: ‘Que tal o dobro da quantia? Eu coloco US\$40 milhões por 40%’. Isso significava US\$60 milhões antes da aquisição da participação.”

Jack e Joe disseram que iriam refletir sobre a proposta. Após regressar à China, Jack escreveu um e-mail a Son recusando o

investimento de US\$40 milhões. Em vez disso, ele se propunha a aceitar US\$20 milhões em troca de 30%, acrescentando: “Se você concordar, iremos em frente; caso contrário, vamos parar por aqui.” Posteriormente, Jack explicou por que ele recusou a quantia maior: “Por que eu precisaria aceitar tanto dinheiro assim? Eu não saberia como usá-lo e, definitivamente, isso me causaria problemas.” Jack não teve de esperar muito tempo pela resposta de Son, que veio na forma de três palavras: “Vamos em frente.”

Jack atribui à mão do destino a conexão estabelecida com Son, admitindo que “é muito difícil encontrar um investidor assim”. Comentando sobre a dinâmica do relacionamento estabelecido entre ambos, Jack afirmou: “Acho que Masa é, definitivamente, um dos melhores [homens de negócios] do mundo, muito incisivo em seus investimentos.” Mas ele acrescenta que Son também é um bom operador: “Não é fácil transitar entre o papel de investidor e o de operador e, ao mesmo tempo, continuar a ser um bom investidor. No meu caso, sou apenas um operador. Adoro ser empreendedor. Não sou um bom investidor.”

Jack também gostava de fazer piada sobre a aparência de ambos: “A diferença entre mim e ele é que eu posso parecer muito inteligente, [mas] na verdade não sou; esse cara não parece, de fato, muito inteligente, mas é uma pessoa muito sábia.”

Um dos primeiros colaboradores da Alibaba, Shou Yuan, tem uma visão interessante sobre a relação entre os dois fundadores e CEOs: “Son é muito autoconfiante, e até vaidoso, mas sempre parece modesto. Ele é louco, mas Ma também é. É muito comum as pessoas loucas gostarem umas das outras.”

Ao anunciar a negociação, o próprio Son estabeleceu uma comparação com o investimento de enorme sucesso que ele fizera no Yahoo.

“Gostaríamos de transformar a Alibaba no próximo Yahoo. (...) Penso que esta será, provavelmente, a primeira companhia chinesa de internet que se tornará uma marca global, um sucesso global em grande estilo. Estou muito empolgado para fazer isso acontecer.”

As duas empresas também anunciaram um empreendimento conjunto para criar a Alibaba Coreia, que seria lançada em junho de

2000 para frear o crescimento de um operador local, e ainda elaboraram planos de lançar um site no Japão.

A negociação foi, nitidamente, transformadora para a Alibaba, além de motivo de celebração. Em menos de um ano após a fundação da empresa, Jack e Joe haviam captado US\$25 milhões de dois dos maiores e mais prestigiados investidores do mundo.

A negociação teve seu preço: a venda de 30% da Alibaba para a SoftBank veio na esteira da venda de 50% da empresa para a Goldman Sachs, o que significava uma redução substancial da participação de Jack.

Porém, o investimento da SoftBank propiciava à Alibaba uma excelente reputação na China, exatamente no momento em que os três portais de internet chineses se preparavam para seus IPOs nos Estados Unidos. O acordo também servia como garantia à Alibaba. Ninguém poderia prever com algum grau de certeza quanto tempo levaria o surto de investimentos em tecnologia. Os US\$20 milhões da SoftBank permitiram que a Alibaba construísse uma “pista” muito mais longa, ideal para alcançar a decolagem e a rentabilidade futura.

Jack também queria ser percebido no Vale do Silício. Logo depois de assegurar o investimento de US\$20 milhões da SoftBank, Jack foi a Santa Clara, Califórnia, sede do Yahoo. Ele viajou até lá para oferecer a John Wu¹⁵ — executivo do Yahoo que Jack conhecera quando trabalhava nas Páginas da China — o cargo de diretor de tecnologia da Alibaba. Era um passo ambicioso. Jack estava propondo que John aceitasse uma redução salarial de 50% e deixasse a empresa mais badalada no Vale do Silício em prol de uma arriscada startup em Hangzhou.

John expôs seus receios a Jack, como ele se recordaria mais tarde: “O Yahoo estava indo bem, meus pais estavam imigrando nos Estados Unidos, eu não estava pensando seriamente nessa possibilidade.” Ele estava particularmente interessado em evitar que sua família se mudasse novamente para a China. Em vez de fazer isso, Jack propôs que John coordenasse a equipe de Projeto & Desenvolvimento da Alibaba a partir de Fremont, Califórnia. John aceitou.

Com seu histórico como professor de inglês, Jack fez questão de garantir que sua própria ignorância em tecnologia não fosse reproduzida na Alibaba. “Para sermos uma empresa de primeira classe, precisamos de tecnologia de primeira classe. Se John vier, poderei dormir em paz.” A contratação de John Wu também lhe dava a oportunidade de fazer com que seu empreendimento se assemelhasse um pouco mais ao Yahoo. Sentado ao lado de Jack em uma conferência de imprensa, John descreveu a Alibaba como uma nova forma de Yahoo: “O motor de busca do Yahoo moldou a maneira como milhões de pessoas navegam na internet. Agora, a plataforma de comércio eletrônico da Alibaba mudará fundamentalmente o modo como as pessoas realizam negócios online.” O *Los Angeles Times* comentou que a “capacidade de uma startup chinesa de recrutar um dos principais atores do Vale do Silício poderia reforçar a aspiração da China a se tornar a fronteira final da internet para as melhores mentes do setor”.

Conforme John explicou, ele decidiu trocar o Yahoo pela Alibaba porque a ideia da Alibaba era original. “Se você comparar entre si as outras empresas líderes de internet na China”, disse ele, “quase todas estão copiando modelos de negócios já existentes nos Estados Unidos”. Shirley Lin, da Goldman Sachs, se sentira atraída pela Alibaba por seu “espírito local”. John Wu enxergou os mesmos méritos: “Há várias empresas de internet lançadas por pessoas que estudaram nos Estados Unidos e voltaram para a China. (...) Jack Ma é diferente. Ele ficou na China a vida toda.”

Com capital novo, novos colaboradores e mais de 150 mil membros em 188 países cadastrados no site, as coisas estavam correndo bem para a Alibaba. Mas a bolha estava prestes a estourar.

8. O estouro da bolha e a volta para a China

Seja o último homem de pé.

— Jack Ma

Na primavera de 2000, a Alibaba estava cadastrando mais de mil novos membros por dia.

Conectar os fornecedores da China com os compradores globais era, claramente, uma excelente ideia. Mas outras empresas com a mesma ideia estavam proliferando, e algumas também estavam levantando capital ativamente. A MeetChina levantou outros US\$11 milhões, parte deles proveniente de um fundo da SoftBank, e anunciou uma meta de vendas de US\$10 milhões para aquele ano, além de se planejar para um IPO. A Global Sources, editora veterana de revistas comerciais, anunciou que havia contratado a Goldman Sachs para se preparar para um IPO na Nasdaq e intensificou suas contratações na China.

Outros concorrentes também entraram na briga, incluindo empreendedores¹ que optaram pelo comércio eletrônico entre empresas depois de observar o sucesso com que a Alibaba levantara capital.

Diante do aumento da concorrência, e com recursos suficientes, a Alibaba acelerou sua expansão. Nos meses seguintes ao investimento da SoftBank, a empresa começou a fazer inúmeras contratações na China continental, em Hong Kong e em Fremont, Califórnia, onde o recém-chegado diretor de tecnologia John Wu

havia estabelecido o posto avançado da empresa nos Estados Unidos.

O GOVERNO HESITA

Começou a haver especulação em torno de um IPO. No entanto, os três portais chineses, as empresas com maior probabilidade de abrir seu capital, haviam se deparado com um obstáculo. Seu sucesso estava ajudando a popularizar a internet para consumidores mais rapidamente do que o governo esperava. Quatro milhões de usuários eram uma gota no oceano, considerando-se uma população de 1,3 bilhão de pessoas. Porém, as coisas que garantiam a popularidade dos portais, especialmente os e-mails e as notícias, deixavam um governo já predisposto a um controle cada vez mais ansioso.

Dentro do Partido Comunista que governava a China, acendia-se um debate sobre como lidar com a internet. Os conservadores assinalavam que ela surgira como um projeto de uma agência de defesa dos Estados Unidos. Eles argumentavam que apenas pelo fato de serem novas, não havia nenhuma razão para eximir as empresas de internet das mesmas restrições que impediam ou limitavam severamente os investimentos estrangeiros no setor das telecomunicações ou na imprensa, rádio, cinema e TV. Não havia um “Ministério da Internet”, mas ela atingia tantas áreas que despertava conflitos entre os reguladores existentes. Para demonstrar sua relevância, os reguladores da China controlavam ininterruptamente, a exemplo do “Grande Firewall da China”, em construção desde que a internet havia chegado ao país, um esforço incessante para filtrar os conteúdos que eles consideravam uma ameaça ao país ou ao governo do Partido Comunista.

Ao mesmo tempo, com seus enormes investimentos em infraestrutura de telecomunicações, o governo, de fato, estava estimulando a *xinxihua* — a informatização — como um fator

essencial para o desenvolvimento da economia chinesa. Havia um consenso entre a todo-poderosa Comissão Permanente do Politburo* — quase todos com formação em Engenharia — de que a China precisava de uma “economia do conhecimento”.

Uma eventual incapacidade de se adaptar à nova tecnologia poderia resultar em desastre. A queda da dinastia Qing é popularmente atribuída, em parte, à sua inabilidade de se adaptar às tecnologias militares e industriais modernas, deixando-a vulnerável à dominação pelas potências ocidentais. Algumas pessoas na China também consideravam que a queda da União Soviética poderia ser imputada à dificuldade de se manter atualizada com os novos avanços tecnológicos do Vale do Silício, como as indústrias de semicondutores, computadores e softwares.

Mas o governo rejeitava qualquer entendimento de que a internet inauguraria o conceito ocidental de uma “sociedade da informação”, algo que, em seu entender, poderia representar uma ameaça existencial ao Partido Comunista.

No entanto, sem os investimentos estrangeiros, como os empreendedores de internet da China conseguiriam financiar seus empreendimentos? Restringi-los a canais de financiamento interno era algo impraticável. O próprio mercado de capital de risco da China estava dando os primeiros passos, e seus mercados acionistas eram dominados pelas SOEs. De qualquer forma, as bolsas de valores de Xangai e Shenzhen exigiam que as empresas estivessem em atividade por pelo menos três anos e que fossem rentáveis. Todas as empresas de internet da China eram novas e operavam manifestamente com perdas.

A China queria um Vale do Silício, desde que fosse passível de controle e construído sob suas próprias condições. No entanto, a natureza extensiva e ascendente da internet era contrária às tradições do país, tanto a parte imperial quanto a leninista, de controlar as informações sob uma abordagem descendente. Para quem entrava on-line, esse era o apelo central da internet.

O professor Xu Rongsheng, que ajudou a estabelecer a primeira conexão entre o Instituto de Física de Altas Energias, em Pequim, e a Universidade de Stanford, descreve o impacto da internet como uma

“bomba de informações” explodindo em toda a China. Outra descrição popular dizia que a internet era “um presente de Deus para os chineses”, algo repetido igualmente por investidores e dissidentes.²

Incapaz de deter a internet, mas apreensivo em facilitar seu crescimento, como o governo deveria proceder?

Como os empreendedores chineses da internet poderiam levantar dinheiro no exterior se suas empresas não estavam classificadas como empresas estrangeiras e se seu acesso aos negócios estava bloqueado na China? Para resolver a contradição, os três portais tentaram todos os tipos de contorcionismo para garantir que o governo aprovasse seus IPOs, argumentando que nem sequer eram empresas de internet.

Após alguns meses de discussão, chegou-se finalmente a um acordo: a “VIE”. A VIE (na sigla em inglês), ou “entidade de participação variável”, é muito apreciada pelos advogados corporativos na China por sua rica complexidade, geradora de honorários. Ainda em uso hoje em dia, a VIE permite que o governo chinês detenha, efetivamente, sua própria fatia do bolo e também a consuma — permitindo, nesse caso, a existência de uma próspera internet empresarial, sem abrir mão do controle. A VIE é objeto de debates permanentes entre os investidores na Alibaba — quanta proteção isso realmente lhes traz? A estrutura permite que os investidores estrangeiros tenham um grau de controle sobre as receitas geradas por uma empresa chinesa (por meio de um complicado arranjo de contratos entrelaçados), que, graças ao empenho pessoal dos fundadores dos empreendimentos chineses, continuam a tratar aquela empresa como chinesa.

O acordo foi intermediado pela Sina (e por seus advogados) com o Ministério da Indústria da Informação (MII), além de outros órgãos. Anteriormente, o ministro do MII, Wu Jichuan, se opunha aos IPOs dos portais, mas a VIE acabou com esse impasse. Sua voz tinha um peso, já que ele havia sido o arquiteto do impulso pela “informatização”, o investimento em infraestrutura sem o qual a expansão da internet no país não teria sido possível. A VIE tem suas origens em outra complicada estrutura de investimentos,³ que,

ironicamente, Wu havia se encarregado de dismantelar alguns anos atrás.

Em 13 de abril de 2000, o primeiro dos três portais chineses finalmente conseguiu fazer seu IPO. A Sina levantou US\$68 milhões na Nasdaq. A NetEase e a Sohu logo seguiram esse exemplo.

Mas os portais passariam por momentos muito difíceis em sua nova condição de empresas de capital aberto. O motivo? A bolha havia estourado.

O BAILE DA BOLHA E O ESTOURO

A partir de seu auge, em março de 2000, a Nasdaq começou a enfrentar uma onda de azar que duraria dois anos, aniquilando trilhões de dólares em capitalização de mercado e derrubando consigo muitas empresas de tecnologia. Em junho, as ações da NetEase caíram 20% no primeiro dia de negociação após seu IPO. A Sohu claudicou para conseguir realizar seu IPO em julho, mas depois disso nenhuma outra empresa chinesa de internet emitiria ações por mais de três anos. Naquele momento, a porta do IPO estava definitivamente fechada para outras empresas desse tipo no país, incluindo a Alibaba. E os investidores, mais uma vez, estavam preocupados com receitas e lucros.

Quando os mercados começaram a entrar em colapso e paralelamente à Conferência Mundial de Internet realizada em Pequim, organizei uma festa em um clube de negócios chamado Capital Club. A título de brincadeira, batizei a festa de “O Baile da bolha”. Dizem que você nunca sabe se está em uma bolha até que ela arrebente. Mas, na primavera de 2000, havia a crescente sensação de um desastre iminente.

Para mim, o gatilho foi um episódio ocorrido algumas semanas após a revista *Time* publicar uma reportagem de capa, em 28 de fevereiro de 2000, sobre o mercado chinês de internet, intitulada “dificuldades.com”. O parágrafo de abertura era uma história que eu

havia contado ao jornalista Terry McCarthy, da *Time*, sobre meu primeiro encontro com um dos pioneiros dos portais:

William Ding, fundador da NetEase, um dos maiores portais de internet da China, estava agoniado. No verão anterior, enquanto conversava com um amigo em um restaurante de Pequim, algo o incomodava. O ar-condicionado. Estava frio demais. Sem interromper a conversa, o autodidata especialista em tecnologia pegou sua agenda eletrônica Palm Pilot, apontou para o receptor de sinais infravermelhos na unidade de ar-condicionado e ajustou a temperatura de toda a sala. O queixo de seu amigo caiu.

Algumas semanas após o artigo da *Time* ser publicado, em um extravagante jantar servido nos jardins de uma mansão da era colonial em Xangai, uma investidora veio se apresentar e me revelou entusiasticamente que nossa anfitriã, uma antiga banqueira de investimentos, confidenciara que ela, e não eu, era o “amigo” descrito no artigo. Deixando de lado o ego ferido, comecei a perceber que, quando banqueiros de investimentos começavam a inventar histórias sobre sua intimidade com os empreendedores, era um sinal de que os dias de expansão da internet estavam contados.

O nome Baile da bolha se provaria mais adequado do que eu poderia ter imaginado. Jack apareceu por lá e dançou até altas horas, com Charles Zhang, da Sohu — em um estilo único, que me fez lembrar Elaine Benes em *Seinfeld* —, William Ding, da NetEase, e quatrocentas outras pessoas, no que acabou sendo a festa de despedida de uma era curtíssima, bem ao estilo de *Gatsby*. A CNN e a emissora australiana ABC estavam presentes para documentar essa cena. Vistos hoje, os vídeos granulados comprovam que aquilo se passou há muito tempo, mas revelam, também, a exuberância desenfreada daquela época.

Para Jack, o estouro da bolha representava uma grande oportunidade para a Alibaba. “Liguei para nossa equipe de

Hangzhou e disse: ‘Vocês já ouviram as emocionantes notícias sobre a Nasdaq?’ (...) Eu gostaria de ter uma garrafa de champanhe nas mãos.” E acrescentou: “Isso é saudável para o mercado, e é muito saudável para empresas como a nossa.”

Ele acreditava que, agora que as portas do IPO estavam fechadas, os investidores deixariam de financiar os concorrentes da Alibaba. “Nos próximos três meses, mais de 60% das empresas de internet da China fecharão suas portas”, disse ele, acrescentando que a Alibaba gastara apenas US\$5 milhões dos US\$25 milhões levantados. “Não mexemos no financiamento de nossa segunda rodada. Temos muito combustível para queimar.”

Com o campo se abrindo, a Alibaba contratou mais colaboradores estrangeiros para divulgar a empresa aos compradores externos. Jack começou a viajar frequentemente por todo o mundo para participar de feiras e conhecer as câmaras de comércio. Àquela altura, Jack já estava bastante familiarizado com os Estados Unidos. Em suas primeiras viagens à Europa, porém, ele passou por alguns choques culturais. Prestei consultoria para a Alibaba em sua estratégia de expansão naquele continente, indicando um amigo suíço, Abir Oreibi, que supervisionaria as operações europeias da empresa nos oito anos seguintes. Em sua primeira visita a Londres, Jack se hospedou no Connaught Hotel, um dos mais prestigiados da cidade, mas não conseguia entender por que precisava ficar em um prédio tão antigo. Em Zurique, Jack e Cathy se surpreenderam com o fato de todas as lojas estarem fechadas. Abir explicou que era um domingo, o que levou Cathy a exclamar: “Ah, entendo, hoje eles estão todos trabalhando em seus empregos secundários.” Oriundos da incessante cultura empresarial da China, para eles o conceito de lojistas que tiram um dia inteiro de folga para descansar era inimaginável.

A Alibaba também intensificou sua publicidade. De repente, a assinatura cor de laranja da empresa invadiu as mídias impressa e on-line do continente, incluindo os portais chineses. A Alibaba encomendou um brilhante anúncio de televisão que foi veiculado na CNBC e na CNN, o primeiro de uma startup de tecnologia sediada na China. Todd Daum, executivo norte-americano que acabara de se

integrar à Alibaba em Hong Kong, supervisionou a produção do vídeo, que Jack lhe descreveu, brincando, como “meu segundo vídeo favorito, depois de *Forrest Gump*”.

Campanhas publicitárias de TV à parte, Jack continuava a ser a ferramenta de marketing mais eficaz da Alibaba. Apesar da crise das empresas pontocom, as pessoas assistiam maciçamente a seus discursos. Quando ele falou em Hong Kong, em maio de 2000, em um evento do I&I (Internet e Information Asia) no Furama Hotel, mais de quinhentas pessoas compareceram. Jack também estava ganhando projeção no exterior, tendo sido convidado para um evento de internet em Barcelona, Espanha, como um expoente da internet global. Quando a Alibaba ultrapassou a marca de 300 mil membros, Jack foi destaque na capa da revista *Forbes Global*, que nomeou a empresa — e também a Global Sources — como “A Melhor da Rede” para comércio eletrônico B2B. Logo depois, apareceria um perfil de página inteira na *Economist*, intitulado “O Jack que queria ser rei”.

Porém, à medida que o mercado acionista prosseguia em sua tendência de desvalorização, o entusiasmo pelas empresas de internet das mais variadas categorias também começou a diminuir. Em agosto de 2000, as ações da NetEase despencaram, e a empresa passou a valer menos de um terço de seu preço de IPO; além disso, o preço das ações da Sohu caiu para menos da metade. No fim de julho, apenas cinco meses após um gigantesco IPO em Hong Kong, o portal local Tom.com, financiado pelo bilionário Li Ka-shing, demitiu oitenta funcionários. A China.com seguiu o exemplo logo depois.

As conferências sobre o assunto começaram a ficar mais escassas. O I&I chegou, até mesmo, a retirar a palavra *Internet* de seu nome e, em seguida, caiu no esquecimento, assim como muitas das empresas que antes se apresentavam em seus eventos. O pontocom se tornara pontobomba.

Naquele outono, Jack foi um dos palestrantes convidados em uma conferência para investidores de capital de risco realizada em Hong Kong. Em uma dramática inversão em relação às multidões que Jack costumava atrair apenas alguns meses antes, a Goldman

Sachs teve de se esforçar para encontrar pessoas dispostas a ouvir seu discurso e fazê-las preencher uma sala de conferências vazia. Segundo o relato de um investidor, em pé, no pódio diante de um público descrente, Jack colocou as mãos sobre a fronte, apertou os olhos e declarou: “Eu consigo ver o fim do túnel.” Porém, considerando-se o crescente ceticismo dos investidores em relação ao setor, o Jack Mágico estava perdendo seu encanto.

Enquanto isso, na Califórnia, os esforços da Alibaba para construir um centro de Pesquisa e Desenvolvimento sob o comando de John Wu estavam enfrentando problemas. Em uma tentativa de reformular as diferentes plataformas de software da empresa, a Alibaba havia contratado mais de trinta engenheiros em seu novo escritório de Fremont, mas coordená-los com seus colegas da China, tendo de vencer um fuso horário com 15 horas de diferença, estava se tornando uma dor de cabeça. Forçados a usar o inglês em benefício dos colegas que não falavam chinês na Califórnia, os engenheiros chineses em ambos os escritórios lutavam para se comunicar uns com os outros. A equipe começou a se desentender e as tensões aumentavam à medida que Hangzhou se esforçava para desenvolver um produto, e Fremont, outro. Após uma atualização da infraestrutura, todo o site da Alibaba.com caiu. Na época, Jack estava visitando Fremont e teve de intervir pessoalmente para forçar uma cooperação melhor entre as duas equipes, a fim de que o problema pudesse ser corrigido. Ficou claro que a divisão da equipe de tecnologia entre os dois lados do Pacífico havia sido um erro. A Alibaba começou a levar as funções essenciais de volta para Hangzhou. A empresa estava prestes a adotar uma estratégia nova e defensiva: “B2C”, que em inglês também pode ser entendido como “De volta para a China”.

As pressões estavam se acumulando sobre Jack, inclusive aquelas vindas de seu primeiro investidor, a Goldman Sachs, para que ele provasse que a Alibaba poderia realmente dar algum lucro. “A Alibaba.com tem um plano de receitas para hoje, amanhã e depois de amanhã”, comentou Jack. “Hoje, estamos focados nas receitas dos serviços de marketing on-line. Amanhã, acrescentaremos as receitas provenientes do compartilhamento com prestadores de serviços

terceirizados. E, depois de amanhã, adicionaremos as receitas baseadas nas transações.”

Para tranquilizar os investidores e sua equipe, a Alibaba concordou em analisar a possibilidade de oferecer serviços terceirizados, como crédito, transporte e seguros. Juntos, eles eram responsáveis por até US\$300 bilhões em receitas anuais em relação ao total de US\$7 trilhões do comércio mundial. Mesmo que ela ficasse com uma pequena fatia desse bolo, isso poderia ser extremamente lucrativo.

Essa era a estratégia que já havia sido preconizada pela MeetChina. A empresa alegava que mais de 70 mil fornecedores chineses e 15 mil compradores potenciais haviam se cadastrado em seu site. Embora poucas transações tivessem sido facilitadas on-line, ela divulgou que planejava ficar com um percentual entre 2% e 6% de todas as transações realizadas por meio de seu site. Contrariando a desaceleração dos investimentos, a MeetChina surpreendeu o mercado com uma nova injeção de capital de risco, no valor de US\$30 milhões, elevando sua quantidade total captada para mais de US\$40 milhões, cerca de US\$15 milhões a mais do que a Alibaba. O cofundador Thomas Rosenthal disse aos repórteres: “A volatilidade da Nasdaq, na verdade, tornou relativamente mais fácil obter financiamento privado. Existe uma grande quantidade de dinheiro e há poucas ofertas.” O CEO recém-nomeado Len Cordiner buscava implementar uma visão do site como um local em que “não apenas é possível encontrar compradores, como também negociar on-line”. Mas a MeetChina nunca faria muito progresso na China. Defender as parcerias com terceiros era muito mais fácil do que fazê-las funcionar, e muitas dessas associações acabaram não indo além de links para os sites de seus parceiros. Mais tarde, um ex-colaborador⁴ resumiu a experiência da MeetChina como gastar US\$30 milhões para “treinar as empresas chinesas a usar a internet”. No fim, a empresa deslocou o foco para o Sudeste Asiático, lançando a MeetPhilippines.com e a MeetVietnam.com (na presença do presidente Clinton) e selando parcerias na Índia, na Indonésia, Coreia do Sul e Tailândia, antes de encerrar suas atividades.⁵

Havia muito tempo que Jack menosprezava a MeetChina e, quando ela caiu no esquecimento, ele voltou suas forças contra a Global Sources, agora a principal concorrente da Alibaba, e contra seu fundador, Merle Hinrich. Jack menosprezava a Global Sources por considerá-la uma empresa da “velha economia”, que havia compreendido mal a natureza do comércio on-line: “É uma empresa que edita uma publicação.” Merle Hinrich, por sua vez, desprezava a Alibaba por considerá-la “uma empresa muito genérica e sem profundidade”. Embora as ações (recentemente listadas) da Global Sources⁶ tivessem despencado junto com a Nasdaq, eram impulsionadas por lucros substanciais gerados por seu negócio de impressão off-line.

Mais tarde, em 2000, Jack e Hinrich foram convidados para serem os palestrantes principais em uma conferência sobre internet, realizada em Hong Kong. Embora nunca se referisse a Hinrich pelo nome, Jack contaria, posteriormente, uma história sobre um rival (que possuía “um belo iate”) que, após pagar uma taxa de US\$50 mil para ser o palestrante principal, ficou furioso ao descobrir que Jack fora convidado para dar uma palestra sem ter de pagar nenhuma taxa. De acordo com a história de Jack, os organizadores da conferência explicaram a seu rival que “isso é porque você quer ser o palestrante principal, mas o público quer que Jack Ma fale”, ao que o outro prometeu: “Vou até Hong Kong e convidarei todos os palestrantes principais e oradores da conferência para uma festa em meu iate, mas com uma condição: que Jack Ma seja barrado.” O escritório de Merle Hinrich preferiu não comentar a discussão, mas Jack, o CEO filósofo, atribui um significado mais profundo a essa rivalidade: “Se você não consegue tolerar seus adversários, será definitivamente derrotado por eles. (...) Se você trata seus adversários como inimigos, você já sai perdendo logo no início do jogo. Se eleger seu adversário como alvo e lançar dardos contra ele todos os dias, só será capaz de lutar contra esse inimigo, e não contra os outros. (...) A concorrência é muito prazerosa. Quando você compete com os outros e descobre que isso lhe traz cada vez mais sofrimento, deve haver alguma coisa errada em sua estratégia de concorrência.”

No entanto, na segunda metade de 2000, parecia haver alguma coisa errada na estratégia da Alibaba. Embora a empresa tivesse levantado US\$25 milhões e cadastrado mais de 500 mil usuários, suas receitas naquele ano não chegariam sequer à marca de US\$1 milhão. A Alibaba começou, então, a cobrar algumas taxas — ajudando a criar e a hospedar sites para alguns de seus membros —, mas as despesas estavam aumentando muito mais rapidamente do que as receitas. As contratações desenfreadas da Alibaba estavam criando mais problemas do que soluções, pois novos colaboradores vinham sendo incorporados antes mesmo de os sistemas de notificação e orçamentário terem sido implantados. O caráter internacional de seu negócio também era um desafio, tanto no trato com os consumidores quanto na gestão de recursos humanos. Tentar promover uma empresa chinesa com um nome árabe no mercado consumidor dos Estados Unidos e da Europa não estava sendo nada simples, e Jack admitiu que “gerenciar uma organização multinacional não é tarefa fácil diante das diferenças linguísticas e culturais”.

Com a continuidade da crise tecnológica em 2001, Jack e Joe reconheceram que a situação precisava mudar. Em janeiro de 2001, eles contrataram Savio Kwan, veterano da GE,⁷ de 52 anos, para ocupar o posto de COO. Ele fez uma avaliação franca da empresa: “Precisamos ancorar [a Alibaba] na realidade e transformá-la em um negócio.”

DE VOLTA PARA A CHINA

A chegada de Kwan anunciou uma nova estrutura de gestão que ficaria conhecida internamente como os “Quatro Cs”: Jack como CEO, Joe Tsai como CFO, John Wu como CTO e Savio Kwan como COO. Para sinalizar à empresa a seriedade com que promovia essa mudança, Jack dividiu seu próprio escritório em Hangzhou em dois, oferecendo a outra metade a Kwan.

Kwan cortou as despesas mensais quase pela metade, intensificando a contenção de custos da fase “De volta para a China”. Um empreendimento conjunto na Coreia do Sul foi descartado, e a presença da Alibaba no Vale do Silício foi drasticamente reduzida. Muitos dos colaboradores estrangeiros mais bem-remunerados foram dispensados. As dispendiosas campanhas publicitárias foram abandonadas e substituídas pelo marketing boca a boca. A redução das despesas no exterior permitiu que a Alibaba aumentasse suas contratações locais, aproveitando-se do vasto banco de talentos de baixo custo existente em Hangzhou. Ela expandiu rapidamente sua equipe de vendas, concentrando-se na promoção de serviços com cobranças de taxas, como o TrustPass, que fornecia informações de crédito e serviços de autenticação, e o Gold Supplier, que assegurava aos exportadores chineses a presença no site da Alibaba em língua inglesa. Por US\$3.600, eles poderiam usar essa ferramenta para exibir seus produtos e preços e se conectar ao motor de busca da Alibaba. O Gold Supplier foi explicitamente concebido para fazer frente às taxas anuais entre US\$10 mil e US\$12 mil cobradas pela Global Sources por seus catálogos on-line.

Apesar de todas as promessas dessas novas fontes de receita, a Alibaba estava levando uma surra. Considerando-se que ainda era uma empresa privada, o sentimento negativo não poderia ser medido em dólares e centavos, ao contrário dos três portais, cujas ações, àquela altura, haviam sido reduzidas a tostões. Em abril de 2001, a *BusinessWeek* publicou um artigo intitulado “O tapete mágico da Alibaba está perdendo altitude”, que concluía que o “ex-professor terá de trabalhar duro para garantir que sua empresa não seja reprovada”. A empresa havia iniciado uma reestruturação, com a esperança de que isso mudasse as coisas, mas, nos anos seguintes ao colapso das empresas pontocom, a Alibaba estava se resignando a um futuro bastante incerto. Jack ainda pensava em desistir de tudo e retornar à docência antes de completar 40 anos.

Em seus momentos mais difíceis, ele comparava suas lutas com as do revolucionário Mao Zedong após a Longa Marcha, invocando, até mesmo, um “movimento de retificação” para redefinir os rumos da Alibaba: “Houve um tempo em que muitos gestores renomados

nos Estados Unidos vieram para a Alibaba para se tornar vice-presidentes. Cada um deles tinha suas próprias opiniões. (...) Na época, era como um jardim zoológico. Alguns eram bons em oratória, enquanto outros não falavam muito. Assim, acreditamos que o propósito mais importante de um movimento de retificação é definir um objetivo comum da Alibaba e determinar nosso valor.”

A má sorte da Alibaba foi dramática, mas não quebraria o vínculo entre Jack e Joe Tsai. Perguntei a Joe o que o manteve na Alibaba quando tudo parecia tão desfavorável. “A Alibaba”, explicou ele, “foi meu quarto emprego. Eu queria que esse emprego desse certo”. Ao contrário do que acontecera com os três portais, Joe também enxergava as vantagens de a Alibaba não ter feito um IPO. “Eu sabia que tudo aquilo era uma bolha e, mesmo que tivéssemos aberto nosso capital em 2000, teríamos de conviver com as consequências, o sistema de entregas. Nosso valor teria aumentado; seria uma espécie de dinheiro fácil.”

Os árduos dias de 2001 e 2002 viriam a fazer parte da tradição da Alibaba. Mais tarde, Jack mencionaria aquele período em uma de suas preleções à equipe: “Naquele tempo, meu slogan era ‘Seja o último homem de pé’. Seja a última pessoa a cair. Até mesmo de joelhos, eu tinha de ser o último homem a desabar. Naquela época, eu também acreditava firmemente [que], se estava enfrentando dificuldades, deveria existir alguém com dificuldades ainda piores; se eu estava passando por maus momentos, meus adversários estariam em momentos ainda mais complicados. Aqueles que conseguem ficar de pé e lidar com a situação acabam vencendo.”

Nos anos que se seguiram ao colapso das empresas pontocom, a Alibaba cortou custos e encontrou um modo de aumentar progressivamente suas receitas. Mesmo com o total desaparecimento do mercado de capital de risco, a Alibaba conseguiu se manter de pé. E, graças a um novo negócio lançado na primavera de 2003, ela estava prestes a obter sucesso em uma escala que nem mesmo Jack poderia ter imaginado.

Nota

* Politburo é um acrônimo do termo russo Politítcheskoe Byurô, comitê executivo de numerosos partidos políticos. (*N. do E.*)

9. Nascendo de novo: O Taobao e a humilhação do eBay

Um dos principais homens de negócios da China, Ma é conhecido por seus comentários bombásticos. Rotineiramente, ele utiliza o eBay como alvo, ao mesmo tempo que o elogia como uma das empresas que mais admira.

— San Francisco Chronicle

“Os pioneiros usam as flechas, enquanto os colonizadores usam a terra”: essa é uma frase que costuma ser usada para descrever a conquista do Oeste norte-americano. À medida que uma nova fronteira, conhecida como internet, foi se estabelecendo na China, Jack ficou determinado a se tornar um de seus colonizadores. Ele já tinha sido um desbravador com sua experiência anterior de entrar on-line em Seattle, em 1995. Mas, com seu primeiro empreendimento de internet, as Páginas da China, levava uma flechada de seu parceiro estatal, deixando os pioneiros dos portais (Wang Zhidong, da Sina, Charles Zhang, da Sohu, e William Ding, da NetEase) se tornarem os colonizadores e os primeiros empreendedores de internet na China a conduzir suas empresas a um IPO. Para reduzir essa distância, em setembro de 2000, Jack convidou os três fundadores dos portais, além de Wang Juntao — presidente do empreendimento 8848, de comércio eletrônico entre consumidores —, para uma conferência de negócios cujo tema eram as artes marciais, intitulada “Discussão dos espadachins no Lago do Oeste” (*xihu lunjian*)¹, que ele organizou em Hangzhou. Presidi uma mesa-redonda no evento, realizado com a intenção de promover a cidade

como um “Paraíso do Silício”. Jack anunciou que a Alibaba mudaria sua sede chinesa de Xangai novamente para Hangzhou. Isso foi planejado, sem dúvida, para agradar o governador de Zhejiang e o prefeito de Hangzhou, que estavam na plateia, em meio a outros dignitários locais. Mas compreendi rapidamente que o evento e, em particular, a participação das quatro principais figuras da internet naquele momento tinham a finalidade de demonstrar a relevância continuada da Alibaba nesse setor na China. Mesmo que a empresa ainda não tivesse assegurado um IPO, Jack queria estar no centro das atenções. Ele elaborou o evento com base em uma ideia inteligente: a presença do convidado VIP Jin Yong, o autor de Hong Kong que era a inspiração de Jack desde a infância. Ele sabia que Jin Yong também seria um grande atrativo para os outros fundadores da internet.

Pouco depois da reunião promovida por Jack em Hangzhou, dois dos quatro pioneiros da internet da China foram à falência. Wang Juntao, presidente do comércio eletrônico pioneiro entre consumidores 8848, viu-se forçado a sair do mercado diante da ansiedade dos investidores em relação aos custos cada vez mais elevados para superar as barreiras do pagamento e da logística. Wang Zhidong, fundador da Sina, foi deposto em um golpe palaciano,² vítima da base acionária fracionada e fragmentada da empresa.

Agora, apenas Jack, William Ding e Charles Zhang permaneciam no comando das empresas que haviam fundado. A Alibaba estava sobrevivendo, mas o modelo de comércio eletrônico entre empresas que Jack escolhera seguir vinha passando por dificuldades. Nos últimos meses de 2002, quando a Alibaba estava prestes a atingir rentabilidade, Jack começou a buscar uma nova direção para a empresa: focar no mercado de comércio eletrônico entre consumidores da China. Dois modelos dos Estados Unidos se destacavam: a Amazon e o eBay.

Seguidora da Amazon, a 8848 já havia encerrado suas atividades. Mas outras duas “varejistas on-line” domésticas, ambas estabelecidas em 1999 após um bem-sucedido levantamento de capital de risco,³ haviam sobrevivido, vendendo livros e outros

produtos a preços fixos:⁴ a Dangdang.com, administrada pela cofundadora Peggy Yu (Yu Yu), que começara sua carreira como intérprete e secretária em um fabricante de caldeiras antes de ser aprovada em um MBA na Universidade de Nova York, e a Joyo.com, fundada por Lei Jun, da Kingsoft (posteriormente, fornecedora dos famosos telefones celulares Xiaomi), e administrada por Diane Wang (Wang Shutong).

SHAO YIBO

O eBay havia se revelado um sucesso instantâneo perante os investidores em seu IPO, realizado em setembro de 1998, e sua valorização já subira de US\$2 bilhões para US\$30 bilhões em março de 2000. Vários empreendedores chineses lançaram empreendimentos cujo sonho era ser o eBay da China. O mais proeminente entre eles era um garoto prodígio e carismático de Xangai, chamado Shao Yibo, que fundou sua empresa EachNet⁵ depois de cursar a Harvard Business School e retornar à China, em junho de 1999. A EachNet rapidamente passou à frente dos outros clones chineses.

Para realizar seu ataque no comércio eletrônico entre consumidores, Jack optou por seguir a trilha do eBay, forçando uma competição com a EachNet. Mas, com muita facilidade, Jack poderia ter encontrado um parceiro em Shao Yibo, conhecido por seus amigos como Bo.

Bo vinha de uma família modesta. Seus pais eram professores. Seu interesse pela matemática fora despertado por um baralho de cartas, por incentivo do pai. Bo se recorda: “Com 52 cartas, e estabelecendo que o rei valia 13 pontos etc., o baralho inteiro somava 364 pontos. Meu pai escondia uma carta e me pedia para calcular o resto. Se eu calculasse direito, conseguiria descobrir a carta que estava escondida.”

Bo praticava incansavelmente. Aos 12 anos, ele conseguia somar um baralho em apenas 12 segundos. Depois de ganhar mais de uma dúzia de competições de matemática no ensino médio em todo o país, Bo se tornou um dos primeiros alunos da China continental⁶ a ser admitido diretamente na Universidade de Harvard com bolsa integral. Ao concluir sua formação, ele trabalhou por dois anos no Boston Consulting Group antes de retornar a Harvard e se matricular na escola de negócios. Àquela altura, Jack já havia se resolvido pelo comércio eletrônico entre empresas, mas Bo ainda pesquisava uma série de empresas de internet nos Estados Unidos que poderia funcionar na China, tendo chegado à conclusão de que “o único modelo de negócios que me deixava animado era o eBay”.

Antes de ir embora de Boston, Bo leiloou — no eBay — os bens dos quais queria se livrar, e, em junho de 1999, aos 26 anos, retornou a Xangai para construir o eBay da China.

Antes mesmo de aterrissar, ele já tinha conseguido levantar quase meio milhão de dólares em financiamento.⁷ No entanto, “meus pais acharam que eu estava louco, recusando ofertas de emprego muito lucrativas e um green card para me tornar autônomo”, recordou Bo. “Eu era muito ingênuo e estava totalmente despreparado para os negócios em geral e, especialmente, para os enormes desafios envolvidos no lançamento de uma empresa startup.”

Bo alugou um apartamento barato em Xangai e contratou um colega do ensino médio como seu primeiro colaborador — desempregado, esse amigo era a única pessoa que ele conseguia pagar. Incapaz de custear os altos salários de engenheiros, ele conseguiu convencer dois colaboradores da Xangai Electricity Bureau com alguma experiência em TI (embora nunca tivessem construído um site) a fazer um trabalho extra em sua empresa. Depois das 17h, quando terminavam seus turnos na companhia de eletricidade, eles iam para o apartamento da EachNet e trabalhavam até uma da manhã. Os dois dormiam por lá mesmo e, no dia seguinte, batiam ponto novamente em seu emprego diário. Logo depois, Bo convenceu Tan Haiyin, uma colega da Harvard Business School nascida em Xangai, a entrar no projeto como cofundadora. Antes de cursar a escola de negócios, Tan havia sido uma das

primeiras colaboradoras da McKinsey, em Xangai. Ao sair de Harvard, ela foi trabalhar na Merrill Lynch, em Nova York. Estava em uma viagem de negócios na China quando Bo lhe telefonou para perguntar se ela queria formar uma parceria com ele e permanecer na China. Ela concordou.⁸

Desde o início, Bo atraiu a atenção da mídia estrangeira. O *Washington Post* o citou, garantindo que a EachNet atingiria “uma dominância ainda maior na China do que o eBay alcançara nos Estados Unidos”. Rapidamente, Bo também despertou o interesse dos investidores. Ao investimento-anjo se seguiu imediatamente uma rodada de investimento de risco de US\$6,5 milhões.⁹

Conheci Bo logo depois de ele ter retornado a Xangai. Éramos vizinhos na rua Hengshan, no antigo bairro de concessão francesa da cidade. Apesar de seu currículo impecável, Bo vivia modestamente, tendo ido morar com os pais. Isso foi interpretado como um sinal de sua humildade — embora a mídia local desse maior destaque ao fato de aquele belo ex-aluno da Harvard Business School ainda ser solteiro.

Apesar de ser um relativo retardatário no cenário da internet na China, ele causou turbulência instantânea, deixando seus rivais para trás rapidamente.¹⁰ Bo não tem a menor paciência com a ignorância alheia. Em 2000, em uma conferência sobre internet realizada em Xangai, da qual ambos participávamos como palestrantes, Bo subiu ao palco e trucidou um rival que acabara de fazer uma apresentação recheada com números inflacionados sobre o tráfego de seu site e dados superdimensionados de suas transações. Calma mas metodicamente, Bo expôs todas as falhas inerentes à matemática e à lógica do outro apresentador, demolindo-o de forma tão eficaz que o público quase sentiu pena do infeliz concorrente, que não conseguiu resistir à bolha da internet.

Em contrapartida, a EachNet enfrentou a recessão e surpreendeu a todos, garantindo um enorme investimento de US\$20,5 milhões em outubro de 2000. O principal financiador foi Bernard Arnault, o barão de luxo da francesa LVMH, por meio de seu veículo de investimento pontocom Europatweb. Mas, quando o mercado entrou em colapso, o fundo ficou receoso e tentou se retirar inteiramente do

negócio; por fim, ele investiu apenas US\$5 milhões. Bo demonstrou seus consideráveis poderes de persuasão, atraindo os demais US\$15 milhões dos investidores existentes e de outros investidores, ainda que os mercados de capitais públicos continuassem em sua tendência de queda. A China estava entrando em seu “inverno da internet”, mas a EachNet havia conquistado vários trunfos.

Porém, tornar a EachNet um negócio viável não seria nada fácil para Bo. O modelo do eBay realmente funcionaria na China? Nos Estados Unidos, o eBay se tornara popular por oferecer produtos em leilões on-line, e as transações, de modo geral, aconteciam entre os próprios consumidores. Na China, embora as pessoas adorassem pechinchar, a negociação de bens de segunda mão, mesmo off-line, não era comum. Os compradores estavam apenas começando a exercer suas recém-descobertas liberdades. Eram poucas as pessoas que tinham muitos bens para vender.

Nos Estados Unidos, o eBay atendia a uma população on-line de mais de 100 milhões de pessoas e podia contar com um mercado de cartão de crédito bem desenvolvido e serviços de entrega expressa plenamente confiáveis em todo o país. Na China, o tão alardeado mercado consumidor on-line de 10 milhões de pessoas era uma miragem. Em 2000, ainda era cedo demais para construir um “triângulo de ferro”. Poucas pessoas conseguiam fazer pagamentos on-line ou ter acesso a serviços de entrega confiáveis. E, mais do que isso, havia, fundamentalmente, total ausência de confiança nas compras on-line. As regulamentações bancárias restringiam a implementação dos cartões de crédito, que só foram autorizados em 1999, e, mesmo assim, seu uso estava restrito aos clientes que mantinham dinheiro depositado nos bancos. Os cartões de débito estavam começando a ganhar popularidade, mas cada banco emitia seu próprio cartão, e não havia uma rede de processamento central para os comerciantes. Esqueça o pagamento on-line — até mesmo as compras off-line com cartões eram uma bagunça: na época, os guichês de pagamento eram um emaranhado de cabos, conectando ou abastecendo meia dúzia de máquinas individuais de pontos de venda (POS, na sigla em inglês). Ainda seriam necessários vários anos para que o pagamento on-line fosse amplamente aceito. As

redes de entrega expressa estavam restritas a algumas cidades: não se podia falar em um “mercado da China”; era apenas um conjunto disperso de mercados locais. A falta de confiança, contudo, era o maior obstáculo à ampla adoção do comércio eletrônico entre consumidores, como Bo descreveu: “Nos Estados Unidos, se você faz uma oferta, trata-se de um contrato, e, por lei, você precisa honrar aquela oferta se ganhar o leilão. Isso está muito claro. As pessoas ficam com medo de ser processadas se não respeitarem o contrato. Na China, as pessoas não se importam com isso. ‘Eu fiz uma oferta, eu não quero mais, azar.’”

Diante disso, a EachNet limitou suas primeiras ofertas em leilões à cidade de Xangai, onde a empresa montou estandes comerciais físicos para receber os consumidores. Depois de se conectar, eles iam conhecer uns aos outros pessoalmente, avaliar os produtos à venda (sempre atentos, para não serem enganados) e, em seguida, pagar presencialmente pelas mercadorias.

A EachNet teve de alugar e operar vários estandes comerciais em toda a Xangai, uma estratégia nitidamente pouco sustentável para um suposto empreendimento de internet. No início de 2001, todos eles foram fechados.

A EachNet precisava encontrar novas maneiras de fazer dinheiro e, assim, adquiriu uma distribuidora de telefones celulares e lançou plataformas de leilões na NetEase e na Sina. Para aumentar seu apelo, a EachNet começou a vender selos e roupas de bebê.

Porém, sem contar com nenhum financiamento novo de alguma VC, Bo não tinha alternativa a não ser descobrir um modo de contornar os obstáculos às compras on-line: os problemas de pagamento, a entrega de encomendas, a qualidade dos produtos e a confiança das pessoas.

Combinar o pagamento e a entrega das encomendas era um método popular. O pagamento no momento da entrega permitia que os consumidores vissem o produto antes de pagar. A EachNet configurou um sistema para que as empresas de entregas atuassem como agentes de cobrança. O pagamento em dinheiro era uma solução paliativa, mas, em 2002, os cartões bancários finalmente começaram a se tornar uma opção de pagamento viável. Ainda

havia uma penetração muito baixa dos cartões de crédito na China, mas o uso dos cartões de débito vinha aumentando vertiginosamente. Quando a EachNet foi lançada, havia 150 milhões de cartões bancários no país, e esse número saltou para quase 500 milhões de cartões até o fim de 2002. Os sistemas de TI dos bancos também começaram a se comunicar uns com os outros, pois, em 2002, os reguladores bancários da China implementaram um sistema unificado de processamento de cartões, chamado China UnionPay (*zhongguo yinlian*). Hoje, o logotipo vermelho, azul e verde da UnionPay é avistado com frequência em vitrines e caixas eletrônicos em todo o mundo. A UnionPay resolveu um grande problema para os comerciantes chineses, tanto off-line quanto on-line, no sentido de assegurar que o cartão de um cliente poderia ser aceito, não importando qual banco nacional o tivesse emitido. Mas esse processo não aconteceu da noite para o dia e, durante anos, a EachNet encorajou seus clientes mais ativos a solicitar cartões de crédito a um dos quatro grandes bancos comerciais, para garantir que eles pudessem concluir suas compras on-line.

Como Bo havia sinalizado, o sistema jurídico da China oferecia pouca proteção aos comerciantes, que se preocupavam com o fato de os consumidores não pagarem pelos produtos já despachados, e também aos consumidores, que se preocupavam com o fato de os produtos adquiridos nunca chegarem. Para resolver isso, a EachNet criou seu próprio serviço de contrato de depósito, pelo qual ela recolhia os créditos dos consumidores e só os liberava após a confirmação da entrega, cobrando uma comissão de 3% como taxa de serviço. Contudo, poucos consumidores se cadastraram. Observando o sucesso do PayPal nos Estados Unidos, a EachNet começou a planejar seu próprio equivalente local.

Também era difícil superar os problemas quanto à qualidade dos produtos. Nos Estados Unidos, o eBay tinha sido pioneiro em um sistema que permitia que os consumidores avaliassem os fornecedores, mas, na China, fornecedores inescrupulosos descobriram rapidamente que poderiam burlar esse sistema, usando uma infinidade de contas falsas para elevar suas classificações positivas, ou diluir as negativas. A EachNet tentou limitar o número

de avaliações que o usuário poderia postar e montou uma equipe para investigar as queixas de fraude enviadas pelos consumidores. Mas ambos os esforços logo foram sufocados. Um dos principais desafios era como identificar os compradores e os vendedores em sua plataforma, e, mais ainda, como aplicar quaisquer sanções.

Claramente, a EachNet estava preparada para um esforço de longo prazo, não projetando nenhum lucro até 2005. As perspectivas da EachNet para a captação de novos investimentos de capital de risco diminuíram ainda mais. Bo e seus investidores perceberam que a melhor forma de transformar a EachNet no eBay da China era vender a empresa para o próprio eBay.

O EBAY CHEGA À CHINA

No outono de 2001, a CEO do eBay, Meg Whitman, fez uma viagem a Xangai para se encontrar com Bo. Em março de 2002, a EachNet, mais uma vez, surpreenderia o mercado com um acordo histórico, anunciando que estava vendendo uma participação de 33% para o eBay, por US\$30 milhões.

Apesar dos desafios da EachNet, o eBay havia ficado impressionado com o que vira. O site da EachNet tinha mais de 3 milhões de usuários registrados, dos quais mais de 100 mil o acessavam todos os dias. A empresa havia se expandido de Xangai até Pequim e Guangzhou. Mais da metade de seus negócios envolviam interlocutores de fora dessas cidades. O site contava com mais de 50 mil itens a qualquer momento, que variavam de roupas a imóveis, oferecidos a preços fixos ou por meio de leilões. As transações ultrapassavam US\$2 milhões por mês.

A EachNet era pequena em comparação com o eBay. Mas o fascínio da China tinha importância crucial para Whitman. Ela precisava desesperadamente de uma boa notícia para tranquilizar os investidores, depois de anunciar, apenas um mês antes, a perda do mercado japonês para o Yahoo Japão, financiado pela SoftBank, de

Masayoshi Son, um duro golpe para a ambição de Whitman de transformar o eBay em um “mercado verdadeiramente global”. Partindo de uma receita global de US\$750 milhões em 2001, o eBay tinha como alvo US\$3 bilhões até 2005. O Japão teria sido um grande passo para alcançar esse objetivo, com mais de US\$1,6 bilhão em produtos comercializados, mas o eBay chegou atrasado para aquela festa,¹¹ tendo sido lançado apenas em fevereiro de 2000, cinco meses após o Yahoo Japão. A estratégia do eBay foi uma bagunça desde o início. No Japão, o eBay cobrava comissões, mas seu concorrente, o Yahoo Japão, não fazia isso. Os cartões de crédito ainda eram uma raridade no Japão, mas o eBay exigia que os consumidores os utilizassem para se cadastrar em seu site. O eBay escolheu um CEO japonês e uma parceira local (NEC) com pouca experiência em internet, traçando uma rápida rota em direção à irrelevância no país. Até o verão de 2001, haviam sido conquistados míseros 3% do mercado. Em fevereiro de 2002, quando o eBay interrompeu suas atividades no país, seu site oferecia apenas 25 mil produtos, em comparação com os 3,5 milhões de produtos em oferta no seu rival Yahoo Japão. Na Terra do Sol Nascente, o sol já havia se posto sobre as ambições do eBay, e a empresa dispensou seu pessoal.

E o que fazer? O eBay era mais bem-sucedido na Coreia do Sul¹² e em Taiwan,¹³ mas somente a China poderia fazer uma verdadeira diferença. Em 2002, os usuários da internet na China haviam crescido para mais de 27 milhões, o quinto maior número do mundo.¹⁴ Whitman foi uma das primeiras executivas do Vale do Silício a reconhecer a importância da China: “Com os dados demográficos e as incríveis mudanças na China, nossa hipótese é que esse pode se tornar um dos maiores mercados de comércio eletrônico do mundo”, afirmou à imprensa, projetando US\$16 bilhões em receitas de comércio eletrônico até 2006.

O eBay não tinha conseguido entender as necessidades dos consumidores locais no Japão, mas Whitman estava determinada a não repetir a experiência na China. Eles queriam apoiar um ator líder no mercado local. A EachNet era o alvo mais óbvio. Posteriormente, o vice-presidente sênior do eBay, Bill Cobb, comentou: “[Bo] tinha estudado o eBay meticulosamente e realmente

havia tentado adaptar vários dos princípios dessa empresa ao mercado.” Evidentemente, o fato de Bo e sua cofundadora, Tan Haiyin, terem frequentado a Harvard Business School, a *alma mater* de Meg Whitman, também ajudava bastante.

No entanto, o eBay não queria apenas financiar a EachNet; ele queria comprá-la. A negociação inicial¹⁵ rendeu ao eBay um terço da empresa, mas também a opção de assumir o controle total, o que efetivamente aconteceu apenas 15 meses depois, levando seu desembolso total a US\$180 milhões. Rebatizada de eBay EachNet, a empresa se tornou um veículo para as aspirações do eBay na China. A decisão de comprar definitivamente a EachNet definiu o cenário para o triunfo da Alibaba e para a humilhação do eBay.¹⁶

No início, as coisas pareciam correr bem. Com a EachNet, o eBay conquistou uma fatia de 90% do mercado de comércio eletrônico entre os consumidores na China. Mas, no prazo de dois anos, o eBay estaria reduzido à insignificância na China e, vergonhosamente, seria forçado a bater em retirada mais uma vez da Ásia.

Por que as coisas deram tão errado e tão rapidamente? Apesar de Whitman ter garantido a Bo uma generosa atribuição de opções, transformar a EachNet em uma subsidiária inevitavelmente mudou a dinâmica de gestão no eBay. Logo após a aquisição, Bo precisou se mudar para a Califórnia por razões familiares, e Meg Whitman foi muito generosa facilitando a mudança, conforme Bo me revelou em 2015. Ele continuou envolvido no negócio, mas a enorme distância entre San Jose e Xangai começou a pesar. Com Bo longe de Xangai, o chefe de marketing dos Estados Unidos começou a dizer ao marketing da China o que fazer, e o chefe de tecnologia passou a agir da mesma forma.

Com a aquisição, o eBay comprometeu a cultura empresarial da EachNet. O dano veio à tona quando outra companhia empreendedora entrou em cena: a Alibaba. Pior ainda, a Alibaba contava com o apoio da SoftBank, responsável pela derrota do eBay perante o Yahoo Japão.

Um engenheiro sênior da EachNet, que resistiria por vários anos após a aquisição, resumiu o principal problema: “Para o eBay, tratava-se de um negócio consumado, mas, no fim das contas, não

era bem assim.” Inicialmente, o eBay manteve sua posição de liderança, mas o mercado estava crescendo com tanta rapidez que o que realmente importava era garantir a maior parte dos milhões de novos compradores on-line. Os usuários extras, e não os já existentes, é que comandavam o jogo.

Em seu negócio de B2B, a Alibaba.com, Jack havia testado seu poder de fogo contra Merle Hinrich, da Global Sources. Nesse novo empreendimento de comércio eletrônico entre consumidores, Jack mirou em um alvo muito maior, um ícone do Vale do Silício: o eBay e sua CEO Meg Whitman.

ENFRENTANDO A CONCORRÊNCIA

A Alibaba começou seus preparativos para entrar no mercado chinês de comércio eletrônico entre consumidores em 2002, inicialmente como um movimento defensivo provocado pelo surgimento do eBay. Mais tarde, Jack explicaria: “Eu precisava deter o eBay para proteger a Alibaba.” Embora a EachNet estivesse focando nos consumidores, e não nas empresas atendidas pela Alibaba, Jack temia que alguns dos comerciantes mais ativos da EachNet pudessem invadir o território da Alibaba: “Naquela época, havia apenas duas empresas na China que compreendiam os mercados on-line: o eBay e a Alibaba. Eu estava especialmente preocupado com o fato de que os maiores vendedores do eBay ampliassem seus negócios e acabassem competindo no setor de B2B.”

Os planos de Jack para focar em consumidores encontravam resistência dentro da Alibaba. O negócio de B2B ainda não era rentável, e o mercado das VCs estava temporariamente fechado. Será que a empresa poderia realmente se dar ao luxo de abrir uma nova frente quando ainda estava em plena batalha do B2B? Será que Jack não estava ficando paranoico?

O CTO John Wu foi radicalmente contrário à ideia, fazendo uma visita a Jack na noite anterior ao lançamento do novo projeto. John

alertou Jack de que o movimento seria prejudicial à Alibaba: “Como você vai conseguir lutar contra o eBay?” Jack respondeu que o mercado ainda estava aberto: “Existem 100 milhões de usuários de internet hoje em dia, mas apenas 5 milhões de pessoas estão fazendo compras on-line.” Os ambiciosos planos de Jack para a Alibaba também lhe propiciavam uma perspectiva diferente: “O eBay quer comprar o mercado chinês, mas nós queremos criar o mercado comercial via internet na China.”

Com sua experiência prática como proprietário de uma pequena empresa em Zhejiang, Jack estava convencido de que a ameaça representada pelo eBay era real: “Na China, existem tantas pequenas empresas que as pessoas não fazem uma distinção clara entre empresas e consumidores. O comportamento da empresa de pequeno porte e o comportamento do consumidor são muito parecidos. Uma pessoa toma as decisões em nome de toda a organização.” Jack também entendia a tentação exercida pelo eBay, refletindo posteriormente: “Lançamos o Taobao não com o objetivo de ganhar dinheiro, mas porque, nos Estados Unidos, grande parte da receita do eBay provém das pequenas empresas. Sabíamos que, um dia, o eBay avançaria em nossa direção.”

E assim ficou decidido. A Alibaba teria como alvo o mercado de comércio eletrônico entre consumidores. Jack se sentiu encorajado após uma viagem a Tóquio no fim de 2002, onde se deparou com um Masayoshi Son extremamente confiante. O Yahoo Japão tinha acabado de expulsar o eBay de sua área, elevando o prestígio da SoftBank após vários anos dolorosos de depreciação das empresas pontocom.

A SoftBank se dispôs a destinar US\$80 milhões¹⁷ ao novo empreendimento da Alibaba. O projeto foi conduzido de forma altamente confidencial. Até mesmo dentro da Alibaba, poucos sabiam que a ideia de ter como alvo os consumidores chineses havia sido contemplada, e muito menos que já existia até mesmo uma equipe formada para codificar um novo site. O sigilo — e mais algumas histórias folclóricas providenciais da Alibaba — foi alcançado isolando-se um punhado de colaboradores, incluindo o

cofundador da Alibaba, Toto Sun, no apartamento original dos Jardins do Lago, onde a Alibaba havia sido fundada.

Dois anos depois, Jack recordou a cena, quando selecionou pessoalmente alguns colaboradores e os convidou até seu escritório: “Nosso COO, o CFO, o vice-presidente de recursos humanos e eu estávamos todos lá. Falamos com eles, um por um: ‘A empresa decidiu reservá-los para um projeto, mas será preciso que vocês deixem suas casas. E vocês não podem contar nada a seus pais, namorados ou namoradas. Vocês concordam?’” Trancada no pequeno apartamento, a equipe começou a trabalhar.

No ataque ao eBay, Jack queria preservar o elemento surpresa. Ao explicar sua estratégia, ele recorreu a seu manancial de histórias de artes marciais: “Vi muitas pessoas gritando ‘Guerra ao Templo Shaolin!’ aos pés do Templo Shaolin; isso é totalmente absurdo. Mas, se eu chegar à sua porta para desafiá-lo, sei muito bem que conseguirei derrotá-lo. No futuro, não haverá necessidade de gritar; assim que você aparecer na soleira da porta, as pessoas ficarão com medo.”

Ao longo do projeto, Jack enfatizava que seu alvo não era a EachNet, mas o próprio eBay. Quando o projeto se tornou público, ele quis garantir que a luta fosse vista como uma batalha de Davi contra Golias. Um membro da equipe¹⁸ recordou o estado de espírito: “Éramos apenas um bando de caipiras, e nosso concorrente era o eBay.” Depois, a Reuters resumiria aquela cultura corporativa como “comércio ao estilo kung fu com uma pitada de teatro”.

Para manter o moral elevado, o pequeno grupo de engenheiros de software interrompia as sessões de codificação para jogar videogame ou fazer exercícios. Jack incentivava a equipe a plantar bananeira. Ele explicou que, quando era criança, olhar o mundo de cabeça para baixo lhe dera uma perspectiva diferente da vida.

O novo negócio seria batizado¹⁹ de “caça ao tesouro”, ou *taobao*, em chinês. O slogan do Taobao.com era: “Não há tesouro que não possa ser caçado, e não há tesouro que não possa ser vendido.”

O Taobao foi lançado oficialmente em 10 de maio de 2003, que passou a ser comemorado todos os anos como “O Dia da Ali”, um dia para “levar sua família ao trabalho” e data da famosa festa de

casamento coletivo da empresa. O Dia da Ali celebra o espírito de equipe que ajudou a Alibaba a superar um desafio inesperado, responsável por colocar seus colaboradores à prova de um modo jamais visto.

ATAQUES DE SARS

O surto do vírus SARS (síndrome respiratória aguda grave) teve início no sul da China, em 2002, espalhando-se e criando focos de infecção ao redor do mundo. Oito mil pessoas adoeceram e quase oitocentas faleceram. Sete mil do total de pessoas infectadas e a maioria das que morreram viviam na China continental e em Hong Kong.

Em Hangzhou, quatrocentos colaboradores da sede da Alibaba optaram pelo isolamento voluntário em casa depois que uma de suas colegas, Kitty Song (Song Jie), caiu doente com suspeita de SARS. Ela tinha viajado a Guangzhou, o epicentro do surto, integrando uma equipe da Alibaba que participava da edição bienal da Feira de Cantão.

A SARS aproximou ainda mais uma empresa que já era unida. Como suas causas e o impacto global eram desconhecidos, a SARS foi uma experiência assustadora — como eu mesmo pude presenciar em Pequim naquela época. O surto também aproximou as pessoas.

No início de maio, Jack colocou uma das máscaras que a empresa distribuía a todos os colaboradores e deu início a um plano que os confinava em casa por uma semana. Logo depois de os colaboradores terem sido mandados para casa, o escritório da Alibaba foi isolado, para evitar qualquer risco de infecções decorrentes da exposição ao caso suspeito. Em uma carta aos colaboradores, enviada naquele mesmo dia, a habilidade de Jack para inspirar o grupo e mantê-lo focado nos objetivos da empresa ficou mais clara do que nunca: “Nós cuidamos uns dos outros e apoiamos uns aos outros. Nunca nos esquecemos da missão e da

obrigação da Alibaba diante do desafio da SARS. A tragédia vai passar, mas a vida vai continuar. Lutar contra a catástrofe não pode nos impedir de lutar pela empresa que amamos.”

Embora tenha feito milhares de vítimas e matado quase oitocentas pessoas, o surto teve um impacto curiosamente benéfico sobre o setor de internet chinês, incluindo a Alibaba. A SARS legitimou a telefonia móvel digital e a internet, passando a representar, assim, um divisor de águas no surgimento da internet como um meio verdadeiramente de massa na China.

O vírus deu um grande impulso às mensagens de texto, o que aumentou os negócios para as empresas de telefonia celular, como a China Mobile. Mas a SARS também impulsionou os três portais chineses de internet, graças aos acordos de compartilhamento de receitas com a empresa de telecomunicações. Conforme as ações da Sina, da Sohu e da NetEase começaram a subir, o interesse dos investidores em empresas de tecnologia chinesas subitamente reacendeu. O uso de telefones celulares não foi a única coisa a se beneficiar; o acesso à internet de banda larga também foi altamente estimulado, na medida em que milhões de pessoas confinadas em suas casas ou dormitórios por dias ou semanas a fio procuravam a internet para obter informações ou se divertir.

Depois de alguns dias de confinamento doméstico, os colaboradores da Alibaba já podiam contar com conexões à internet instaladas em suas casas. Enquanto as autoridades de Hangzhou forneciam alimentos e duas inspeções diárias para desinfecção, os colaboradores prosseguiram com seu trabalho, realizando reuniões virtuais em salas de bate-papo on-line.

Era difícil obter informações confiáveis sobre a SARS, especialmente nos primeiros meses do surto, quando a mídia oficial da China, incluindo a emissora estatal Televisão Central da China, não se manifestou. Nesse contexto, as pessoas consultavam seus telefones celulares e computadores pessoais para se informar sobre o vírus e conhecer as melhores maneiras de se proteger. De modo crucial para a Alibaba, a SARS convenceu milhões de pessoas, temerosas de sair à rua, a tentar fazer compras on-line.

No fim, a suspeita de SARS dentro da empresa não foi confirmada como um caso de infecção pelo vírus e, assim, para a Alibaba, a SARS acabou vindo a calhar. Como a equipe secreta do Taobao foi deslocada para trabalhar no apartamento dos Jardins do Lago, não foi afetada pela quarentena imposta ao escritório principal. Jack ainda estava confinado em casa e não pôde se juntar à equipe do Taobao no lançamento de 10 de maio, como ele recordaria posteriormente: “Alguns de nós concordamos em falar ao telefone às 20h e erguemos nossas taças, dizendo: ‘Desejamos ao Taobao uma excelente viagem.’ No dia em que o Taobao foi lançado, havia uma frase no site que dizia: ‘Em homenagem àqueles que trabalharam duro durante a SARS.’”

O TAOBAO

Embora o Taobao tenha sido lançado em 10 de maio, quem visitava o site não conseguia perceber nenhuma ligação com a Alibaba. O Taobao transformou seu status de startup em uma virtude, confiando no marketing boca a boca para popularizar o site, incluindo postagens nos diversos sistemas de boletins informativos eletrônicos gratuitos e outros fóruns on-line populares na China naquela época.

A associação do Taobao com a Alibaba se manteve tão oculta que alguns colaboradores chegaram a comentar com a gestão que estavam preocupados com o surgimento de um novo e potencial rival. Jack lembrou: “Nossa intranet é muito ativa. No fim de junho, alguém postou uma mensagem pedindo à alta direção da empresa que prestasse atenção em um site que poderia se tornar nosso concorrente no futuro.” Em pouco tempo, a intranet da Alibaba estava repleta de discussões sobre quem estava por trás do Taobao, e os colaboradores comentavam o desaparecimento de alguns de seus colegas. Finalmente, em 10 de julho de 2003, a Alibaba anunciou que

o Taobao fazia parte da organização. “Houve uma alegria estrondosa dentro da empresa”, recorda Jack.

O segredo havia sido revelado e, com todos os recursos da Alibaba à sua disposição, o Taobao estava livre para assumir o lugar do eBay. No entanto, Jack queria que o Taobao mantivesse uma cultura inovadora, ao estilo de uma startup, no que foi auxiliado por um movimento preventivo do eBay de tentar criar uma reserva de mercado. O eBay assinou contratos publicitários exclusivos para promover seu site em todos os principais portais de internet da China, impedindo-os de exibir anúncios que divulgassem os sites de seus concorrentes. Isso forçou a Alibaba a adotar uma série de técnicas de marketing de guerrilha, apelando, inclusive, para centenas de pequenos sites e comunidades on-line em franco crescimento, cuja importância o eBay havia desconsiderado.

Com o apoio da SoftBank, Jack se inspirou na cartilha do Yahoo Japão. Em 1999, quando o Yahoo lançou seu negócio de comércio eletrônico, o CEO Masahiro Inoue pediu aos seus 120 colaboradores que colocassem itens à venda em seu novo site, de modo que ele parecesse ativo e popular. Quatro anos mais tarde, na China, Jack fez a mesma coisa: “Tínhamos, ao todo, de sete a oito pessoas [na equipe do Taobao]. (...) Todas tinham de encontrar quatro itens. Eu vasculhei meus baús e armários. Não tinha quase nada em casa. (...) Reunimos cerca de trinta itens; eu comprava o meu e você comprava o meu, e foi assim que tudo começou. (...) Cheguei a colocar meu relógio à venda on-line.”

Jack também insistia para que o Taobao mantivesse uma cultura tipicamente local, incluindo a escolha de apelidos²⁰ inspirados nos romances de Jin Yong ou em outras fábulas populares. O Taobao teve êxito em desenvolver uma cultura excêntrica e incutir um forte senso de trabalho em equipe. No entanto, ainda levaria anos até que o Taobao conseguisse fazer algum dinheiro. Felizmente, a Alibaba pôde contar, mais uma vez, com o apoio da SoftBank. Em fevereiro de 2004, a SoftBank fez um novo investimento de US\$82 milhões para reabastecer os cofres da Alibaba, preparando-a para a longa batalha do Taobao contra o eBay.

Essa operação também foi o fim da linha para a Goldman Sachs. Shirley Lin havia deixado o banco em maio de 2003. Sem ninguém para supervisionar a participação, a Goldman reduzira seu valor para zero. No ano seguinte, pouco antes do novo investimento liderado pela SoftBank, a Goldman se desfez de toda a sua participação de 33%. O banco havia desembolsado US\$3,3 milhões por essa participação em 1999, e, cinco anos depois, a vendia por um valor mais de sete vezes superior. Na época, parecia ser um bom resultado, embora nenhum dos envolvidos na negociação ainda estivesse na Goldman para receber qualquer crédito. Os investidores que compraram a participação perceberam sua valorização imediata, assim que a SoftBank dobrou as apostas e destinou mais fundos ao Taobao. Porém, o pior ainda estava por vir para a Goldman, quando a extensão de seu erro foi revelada, em 2014. A participação pela qual o banco de investimentos pagara US\$3,3 milhões em 1999 teria seu valor ajustado para mais de US\$12,5 bilhões no IPO, caso o banco não tivesse se desfeito dela. Pior ainda: os parceiros do banco podiam calcular quanto haviam deixado de ganhar pessoalmente. Alguns calcularam a perda de lucros inesperados em mais de US\$400 milhões, o equivalente a algumas mansões nos Hamptons.

Com a SoftBank, outros investidores garantiram novos financiamentos para a Alibaba, incluindo a Fidelity Investments, a Venture TDF e a nova investidora Granite Global Ventures (conhecida, posteriormente, como GGV Capital), apoiados pela Venrock, afiliada dos Rockefeller. A negociação foi anunciada como parte de um movimento de “expansão agressiva” do Taobao, de modo a torná-lo o “mercado mais popular on-line para varejistas e indivíduos chineses apresentarem seus produtos na internet”.

Masayoshi Son endossou publicamente a estratégia da Alibaba. Quatro anos após o investimento inicial da SoftBank na Alibaba, ele se declarou “extremamente satisfeito” e previu que “a Alibaba tem potencial para se tornar um sucesso extraordinário, tanto quanto o Yahoo”. Enquanto isso, a Alibaba revelava que as receitas de seu site de B2B, o Alibaba.com, haviam triplicado no ano anterior, finalmente impulsionando o negócio à rentabilidade.

Apesar do renovado patrocínio conquistado pelo Taobao, o próprio eBay se manteve alheio à crescente ameaça, considerando-se muito superior àquele exótico rival local. Na primavera de 2004, quando a *BusinessWeek* lhe perguntou sobre os rivais chineses, o vice-presidente sênior do eBay, Bill Cobb, mencionou apenas um: o 1Pai, um empreendimento conjunto entre o Yahoo e a Sina.

Jack se deleitava com o fato de ser ignorado. “Durante o primeiro ano, o eBay não nos considerava um rival. Eles nem achavam que poderíamos ser um rival. Eles pensavam: ‘Nem sequer ouvimos falar da Alibaba. Um nome tão estranho. Os chineses sabem o que significa *tao bao*; os estrangeiros, não.’”

O eBay estava confiante de que sua rede global e sua experiência permitiriam à EachNet deixar todos os concorrentes para trás. Mas a burocracia corporativa, agravada pelos extensos e disfuncionais canais de comunicação que precisavam ser percorridos até San Jose, abafaria quaisquer laivos de empreendedorismo que ainda pudessem existir no interior da EachNet em Xangai. Hoje em dia, a aventura do eBay na China, estendendo-se entre 2003 e 2006, é um estudo de caso sobre como não gerenciar um negócio em um mercado distante.

O primeiro grande erro do eBay foi afirmar ao mercado que a China já era uma carta na manga. Meg Whitman merece crédito por reconhecer o potencial da China como um mercado de internet antes de esse conceito se tornar popular. Seu interesse nas oportunidades de negócios na China foi despertado desde muito cedo, por uma ligação familiar com o país: “Na década de 1970, minha mãe foi convidada para fazer parte do grupo de mulheres que visitou a China sob a liderança da atriz Shirley MacLaine. Havia muitas razões para não ir: na época, a China era um país subdesenvolvido que ficara fechado para os estrangeiros por muitos anos. E minha mãe tinha apenas dez dias para se preparar. Mas, em vez de se preocupar com sua segurança, ela aproveitou a chance de viver uma aventura. Ao longo de quatro semanas, o grupo percorreu 3.200 quilômetros na China, quase sempre de trem, visitando escolas, fazendas e aldeias.”

Whitman lembrou que a viagem “mudou a vida de minha mãe e, indiretamente, a minha também. Nos anos seguintes, minha mãe aprendeu mandarim e voltou à China oitenta vezes. E, depois de sua primeira viagem, ela disse a mim e à minha irmã: ‘Vi mulheres fazendo todos os tipos de coisas maravilhosas — portanto, percebam que vocês têm a oportunidade de ser e fazer o que quiserem.’”

Mary Meeker, então analista de internet no Morgan Stanley, onde recebera o apelido de “Rainha da Internet”,²¹ era uma das mais fervorosas defensoras de Meg Whitman. O estouro da bolha pontocom havia prejudicado a reputação de quase toda a comunidade de pesquisa tecnológica de Wall Street, mas a China desempenhou um papel importante na redenção de Meeker. Em abril de 2004, o Morgan Stanley divulgou um relatório de 217 páginas assinado por Meeker, estabelecendo um perfil do setor de internet chinês. Ele seria reimpresso mais de 25 mil vezes. Meeker tinha fama de ser contestadora: “Um dos maiores investimentos de nossa época foi no setor imobiliário da cidade de Nova York”, disse ela, “e os investidores conseguiram os maiores retornos possíveis quando compraram imóveis nos anos 1970 e 1980, na época em que as pessoas estavam sendo assaltadas. (...) A lição é que você ganha muito dinheiro quando compra coisas que fogem ao consenso”.

QUEM GANHAR A CHINA GANHA O MUNDO

Para Meeker, a China era o próximo grande acontecimento. Escolher a empresa chinesa certa na qual apostar não era fácil, argumentou Meeker, e ela recomendou, então, que os investidores alavancassem as empresas do Vale do Silício com exposição no país: “Tanto o Yahoo quanto o eBay têm atuado de forma interessante no mercado chinês. Portanto, nossa visão simplista diria que um modo de atuar no mercado chinês é possuir o Yahoo ou o eBay.” O relatório citava Whitman aumentando as apostas, como se previsse: “Quem ganhar a China ganha o mundo.”

O irrestrito apoio de Meeker a Whitman, incluindo as felicitações por sua estratégia na China, ajudou a impulsionar o preço das ações do eBay em 80% em 2004. Mas a valorização vertiginosa obscurecia os crescentes desafios a serem enfrentados pela empresa. Uma série de aumentos nas comissões provocou protestos dos comerciantes das lojas virtuais, e dezenas de milhares deles se uniram para denunciar a “ComissãoBay” ou a “GanânciaBay”. As queixas atingiram o auge em fevereiro de 2005, quando o eBay reajustou as comissões em quase 3% (para 8%) em seu centro comercial mundial. Whitman permanecia otimista. “A característica da comunidade do eBay (...) é que tem sido incisiva desde o primeiro dia.” Ela admitia, porém, que os comerciantes insatisfeitos estavam, “talvez um pouquinho mais incisivos do que no passado”.

A China se tornou um meio providencial de afastar a atenção dos investidores do eBay dos problemas domésticos. Pior ainda: antes mesmo de a empresa ter assegurado sua posição no país, uma atitude do tipo “nós estamos ganhando na China”, tanto no eBay quanto em sua empresa recém-adquirida, o PayPal, ensejou uma espécie de negação coletiva, mesmo diante de sinais de que as coisas não estavam acontecendo conforme o planejado. A China era considerada tão importante que os gestores, interessados em apresentar um panorama positivo para Whitman e outros executivos seniores, faziam questão de que tudo parecesse perfeito no PowerPoint e soasse tranquilo nas chamadas por teleconferência. Mas, graças a seus próprios erros, bem como aos movimentos competitivos da Alibaba, isso estava cada vez mais distante da realidade.

O maior erro do eBay foi interpretar equivocadamente a cultura local. Uma atitude do tipo “os especialistas cuidam disso” desmoralizou a equipe original da EachNet em Xangai, conforme os executivos do eBay, enviados da sede de San Jose ou de outras partes do império da empresa, começaram a cair de paraquedas naquela cidade. Não importando quão habilidosos fossem os recém-chegados, a maioria não falava chinês. Eles tiveram de enfrentar um árduo processo de aprendizagem para entender o mercado local. Os principais membros da equipe da EachNet começaram a debandar, e

suas entrevistas de desligamento revelavam a preocupação de que San Jose os estava relegando a um segundo plano na hora de tomar as decisões mais importantes. O eBay enviara para Xangai alguns executivos nascidos na China, mas a maioria tinha estudado ou trabalhado nos Estados Unidos por muitos anos, o que provocava mal-entendidos ou atritos com a equipe local. A EachNet se viu em séria desvantagem diante do Taobao, que era 100% local.

Essa discrepância estava refletida no design dos websites dos rivais. Rapidamente, o eBay procurou alinhar o site da EachNet com seu site global, remodelando a forma como os produtos eram catalogados e alterando o design e a funcionalidade do site. Isso não apenas confundiu os consumidores, como também afastou vários comerciantes importantes, que perceberam que seus nomes de usuários, até então valiosos na China, haviam sido apagados. Isso anulava seu histórico de negociações e os forçava a se cadastrar apressadamente com novos nomes em uma plataforma global desconhecida. Pior ainda: o site chinês não dispunha de um número de telefone de atendimento ao cliente. O site do eBay na China, baseado estritamente no eBay dos Estados Unidos, parecia estranho aos usuários locais, que o consideravam “vazio” em comparação aos sites do país.

No design de um site, a cultura desempenha um papel relevante. No Ocidente, sites como o Google se tornaram populares por suas linhas sóbrias e os minimalistas “espaços negativos”. Porém, para o mercado de massa dos usuários chineses da internet, acostumados a janelas pop-ups e banners flutuantes, eles pareciam estáticos e pouco chamativos. Como qualquer um pode observar ao abrir o taobao.com, normalmente os sites chineses bem-sucedidos são cheios de informações e gráficos multimídia, exigindo muitas rolagens para visualizar a página inteira. Desde o início, o Taobao foi um site construído por chineses e para chineses. E funcionou.

E não foram apenas os gráficos que ajudaram o Taobao a se conectar com os consumidores. Seu site foi estruturado como um bazar local, exibindo, até mesmo, ideias inovadoras, como permitir que os compradores do sexo masculino ou feminino clicassem em um botão para exibir produtos mais adequados a seus interesses. O

design do site faz com que ele seja um descendente virtual do mercado atacadista de Yiwu, onde Jack e muitos outros empresários de Zhejiang foram buscar inspiração. O fundador de outro empreendimento voltado ao nicho de comércio eletrônico explicou: “Se você for a Yiwu, pode pedir a partir de três pares de sapatos. Uma fábrica é especializada na sola, outra nos revestimentos, e outra fábrica — ou, talvez, uma pequena aldeia — é especializada nos cadarços. O Taobao despertou a motivação daqueles pequenos comerciantes para ganhar dinheiro.”

Para empresas como o eBay e a Amazon, a experiência adquirida nos Estados Unidos e em outros mercados ocidentais se provou de pouca utilidade. “O comércio eletrônico na China é muito estranho”, continuou o fundador do comércio eletrônico rival. “Tudo começou com o C2C (comércio entre consumidores, na sigla em inglês) e com produtos não padronizados. Isso era o contrário da Amazon e o contrário da sabedoria convencional, que diz que você precisa começar com produtos padronizados, como livros. Quanto mais padronizada for a cadeia de abastecimento, mais elevadas serão as barreiras para os varejistas on-line. Todas as lojas menores e familiares que vendem produtos não padronizados são mais resilientes, mais flexíveis no fornecimento de bens. Essa é uma característica exclusiva da China. A falta de cadeias de abastecimento nacionais removeu as cláusulas de barreira existentes no Ocidente, possibilitando que os indivíduos ganhassem dinheiro.²² Ao começar com o C2C, o fator preço se tornou muito atraente. Os indivíduos²³ podem se contentar até mesmo ao conseguirem cinco *maos* (menos de um centavo de dólar) em uma venda.”

Mais uma vez, graças às suas origens em Zhejiang, o Taobao superou o eBay, demonstrando ter melhor compreensão dos comerciantes do país, cuja adesão ao site havia sido gratuita desde o início. Assim como os catálogos gratuitos eram um princípio fundamental para o B2B da Alibaba.com, também se tornaram uma ferramenta competitiva fundamental para o Taobao.com. Os compradores não pagam nada para se cadastrar ou realizar transações; os vendedores não pagam nada para se inscrever, exibir seus produtos ou vender on-line.

A EachNet havia começado com catálogos gratuitos, mas, em agosto de 2001, confrontada com os custos ascendentes, passou a cobrar taxas de inscrição dos vendedores, acrescentando, no ano seguinte, comissões sobre todas as transações. Isso provocou uma acentuada redução no número de leilões no site. Porém, considerando-se a situação dos mercados de capital de risco, a gerência da EachNet achou que não havia outra escolha. A decisão de começar a cobrar taxas, um princípio central no modelo do eBay, abasteceu, ironicamente, o interesse da empresa pela compra da EachNet. Mas, a partir do momento em que o eBay entrou em cena na China, estimulou a cultura das taxas de forma muito mais agressiva do que Bo e sua equipe. O vice-presidente de marketing global do eBay, Bill Cobb, resumiu:²⁴ “Estamos interessados, principalmente, em estruturar as coisas dessa forma para garantirmos a sustentabilidade em longo prazo. Mantemos o formato essencial do eBay — as taxas de inserção, as taxas sobre o valor final e as taxas sobre as funcionalidades —, mas em um nível inferior.”

Enquanto isso, a decisão do Taobao de abrir mão da cobrança de taxas não era isenta de riscos, uma vez que se veria obrigado a buscar outras formas de geração de receitas, especialmente se o site se tornasse popular e isso ocasionasse o aumento dos custos operacionais. Mas tornar o site gratuito tanto para compradores quanto para comerciantes acabou se revelando o fator decisivo para assegurar o triunfo do Taobao sobre o eBay. Um artigo acadêmico²⁵ que analisava os dados de transações no Taobao por mais de uma década concluiu²⁶ que, na fase inicial da história da empresa, atrair comerciantes (que, na China, são especialmente alérgicos ao pagamento de taxas) era mais importante do que atrair compradores. A popularidade do Taobao foi alimentada por um “círculo vicioso”: mais comerciantes e mais produtos catalogados significavam mais compradores se sentindo atraídos pelo site, o que significava mais comerciantes, mais produtos etc.

Além de ser popular entre os consumidores, a oferta de serviços gratuitos garantia que o Taobao não se deixasse afetar por um problema persistente que assolava a EachNet desde o princípio:

procurar evitar que fornecedores e consumidores descobrissem maneiras de usar o site simplesmente como um ambiente para se conectar uns com os outros, para, em seguida, conduzir suas transações off-line ou por outros meios. Como o Taobao não cobrava nenhuma taxa, não havia nenhuma razão para policiar esse comportamento. Pelo contrário, o Taobao incentivava ativamente a comunicação entre as partes envolvidas na negociação por meio da criação de boletins informativos eletrônicos e, a partir de junho de 2004, do lançamento de uma janela embutida e exclusiva de bate-papo, com o infeliz nome de AliWangwang (em inglês, “wang” é o nome vulgar para o órgão sexual masculino).²⁷ Os compradores que visitam o site usam o serviço para barganhar com os vendedores, o que combina muito bem com a vibrante cultura de mercados populares da China. A comunicação é um dos elementos essenciais do comércio, mas os usuários do eBay precisavam se esforçar para se comunicar com os vendedores.

Projetada com as contribuições dos usuários do Taobao, a AliWangwang é um dos primeiros exemplos das “inovações conduzidas pelos consumidores” que impulsionam as empresas de tecnologia bem-sucedidas na China de hoje, à semelhança do papel que o fã-clubes da vendedora de telefones celulares Xiaomi desempenha na sugestão de novos recursos do produto.

Até hoje, a AliWangwang continua a ser um recurso popular do Taobao, permitindo que os consumidores mantenham sua própria lista de fornecedores pessoais — digamos, um de cosméticos, outro de produtos para bebês —, que ficam à sua disposição e podem ser contatados a qualquer hora do dia. O serviço de atendimento ao cliente do Taobao é tão bom que pode se tornar irresistível. Com frequência, as compras no Taobao são acompanhadas por uma enxurrada de mensagens na AliWangwang, uma série de saudações e reverências virtuais que os comerciantes encaminham aos consumidores, que, por sua vez, podem ter alguma dificuldade para sair da conversa.

Mas, qualquer que seja o “poder de atração” do Taobao, uma decisão tomada pelo eBay em setembro de 2004 serviria para “repelir” muitos dos consumidores da EachNet. Os executivos do

eBay em San Jose decidiram “migrar” o site da China para os Estados Unidos. Em vez de hospedar o site perto dos consumidores da China, ele foi deslocado para os Estados Unidos. Em uma internet sem fronteiras, o local em que um site está hospedado não deveria ter tanta importância. Mas a China não é uma internet sem fronteiras. Hoje, o governo chinês vem promovendo ativamente sua visão da “soberania da internet” ao redor do mundo: uma rejeição à ideia de que as fronteiras virtuais de um Estado-nação devam ser menos significativas do que suas fronteiras reais. Na China, os efeitos dos perenes esforços do governo para construir e ampliar o “Grande Firewall da China” significam, muitas vezes, que sites hospedados no exterior levam muito mais tempo para carregar do que aqueles hospedados na própria China. Todo o tráfego da rede ao acessar sites hospedados fora do continente tem de passar por uma série de gargalos, nos quais a solicitação é rastreada. Isso garante que um site estrangeiro não exiba conteúdos que o governo chinês considera “sensíveis”, incluindo os “três Ts” (Tibete, Taiwan e Praça Tiananmen). Costuma-se acreditar que esses e outros temas sensíveis, como os distúrbios em Xinjiang, tenham sido a razão para que a China bloqueasse alguns dos sites mais importantes do mundo, como o Twitter, o YouTube, o Facebook e, com uma frequência cada vez maior, o Google.

Apesar de o comércio eletrônico e as compras on-line não transitarem normalmente por essas áreas sensíveis, o Grande Firewall, muitas vezes, pode impor uma armadilha ou, aparentemente, bloquear até mesmo atividades ou solicitações consideradas irrelevantes. Por exemplo, depois que o eBay transferiu seus servidores para fora da China, um usuário que, eventualmente, tivesse um “46” ou um “89” como parte de seu nome de identificação poderia ter sua conta bloqueada ou ser impedido de acessar a internet — e a razão era que ambos os números automaticamente acionavam os censores chineses, como parte do esforço para bloquear qualquer menção aos eventos de Tiananmen, em 4 de junho de 1989 (4/6/89).

O eBay tinha seus motivos para fazer a migração. À medida que o negócio ia crescendo na China, os engenheiros em San Jose

começaram a ficar preocupados com o fato de que uma plataforma construída por uma startup com sede em Xangai não conseguisse dar conta do volume de serviço. Soube-se, depois, que a EachNet havia construído uma tecnologia robusta, capaz de ser ampliada em até cem vezes. Mas, após uma série de indisponibilidades em seu site, o que havia prejudicado sua reputação nos Estados Unidos, o eBay ficou obcecado com a estabilidade de sua plataforma. De qualquer maneira, o eBay decidiu levar adiante a migração da China. Era muito difícil resistir à atração de um site mundial unificado, com um conjunto consistente de recursos.

Alguns altos executivos dentro do eBay já sabiam que a migração seria um erro — a empresa já constataria o impacto negativo em Taiwan —, mas, estranhamente, os gestores de San Jose, obcecados com a ideia da migração, impediram os gestores do eBay em Taipei de compartilhar sua experiência com a equipe de Xangai.

Conforme previsto, assim que o site da China migrou e foi integrado ao site global, o impacto no tráfego da EachNet foi desastroso: caiu vertiginosamente. Os consumidores da China começaram a enfrentar grandes demoras e “desconexões” do site. Por que eles se preocupariam em esperar pelo eBay na China — um site que cobrava taxas — se o Taobao estava disponível imediatamente, e de graça?

A migração também custou caro ao eBay, pois, em geral, a empresa realizava a manutenção de seus servidores na Costa Oeste todas as quintas-feiras à meia-noite, adiantando-se ao pico de tráfego das sextas-feiras. Mas isso significava que a interrupção acontecia no pico de tráfego da China, cujo fuso horário estava 15 horas à frente de San Jose. A EachNet tentou ajustar o cronograma de manutenção, mas não teve êxito.

Meg Whitman tinha escolhido a China como uma prioridade essencial para o eBay. Mas, quando a migração provocou o declínio do tráfego na China, ninguém lhe disse nada. Ela descobriu apenas um mês mais tarde, em uma visita a Xangai, e ficou furiosa por não ter sido informada.

Rapidamente, as operações na China fugiram ao controle da empresa. Depois que o site migrou para os Estados Unidos, todas as

solicitações de modificação encaminhadas pelos engenheiros da China começaram a ser acumuladas naquilo que a empresa chamava de um sistema de “composição ferroviária”. Os departamentos submetiam seus pedidos de alterações e, tal qual um processo de linha de montagem, esses pedidos eram, então, organizados e reunidos em um “trem de necessidades”. A alteração de uma palavra no site levava nove semanas. A alteração de um recurso demorava um ano.

Como o eBay conseguiu ser tão ineficiente? Existem duas explicações. Em primeiro lugar, o eBay tinha um autêntico monopólio nos Estados Unidos, e isso gerava autocomplacência. Em segundo lugar, apesar de sua aura de Vale do Silício, o eBay nunca foi muito forte em tecnologia. Certa vez, em uma frase que se tornaria famosa, um executivo do eBay admitiu publicamente: “Até um macaco poderia conduzir esse negócio.” Depois das constrangedoras indisponibilidades do site, a estabilidade e os procedimentos operacionais triunfaram sobre a tecnologia.

Quando o Taobao entrou em cena, o sistema de “bancos de trem” do eBay se converteu rapidamente em um desastre. Os executivos da EachNet tentaram sinalizar desesperadamente o perigo para os altos executivos de San Jose, mas seus esforços foram em vão.

Embora o Taobao tivesse seus méritos, a Alibaba mal pôde acreditar na própria sorte quando a inépcia daquela empresa de renome supostamente mundial se tornou evidente. Jack comparou a desajeitada abordagem do eBay com um Jumbo: “Uma plataforma global de tecnologia soa muito interessante, e voar em um Boeing 747 é ótimo. Mas, se o aeroporto for do tamanho de um pátio escolar, você não conseguirá pousar. Mesmo que você pretenda mudar apenas um botão, terá de comunicar essa decisão a, pelo menos, 14 pessoas.”

Oito anos mais tarde, analisando retrospectivamente o fiasco, já em seu novo cargo como CEO da Hewlett-Packard, Meg Whitman se mostraria arrependida em relação aos deslizes do eBay na China. “É preciso ter um conjunto de produtos concebidos exclusivamente pelos próprios chineses para esse mercado. Não é um mercado em

que se possa pegar um produto ou um sistema que funciona na Europa ou nos Estados Unidos e exportá-los para a China.”

Ela também admite que a migração foi o golpe fatal para as ambições do eBay na China. “Cometemos um grande erro. Deveríamos ter deixado a EachNet em sua própria plataforma na China. Em vez de fazer isso, transferimos a EachNet para a plataforma global do eBay, porque era uma coisa que havia funcionado em todos os lugares. Tinha funcionado na Europa Ocidental, tinha funcionado no mundo inteiro. (...) Compramos todos aqueles pequenos eBays e, basicamente, promovemos a migração para uma plataforma comum, com uma série de vantagens. Uma delas era o custo. A segunda era a velocidade de comercialização, porque, quando a opção ‘comprar agora’ era selecionada, poderia ser acionada simultaneamente em trinta países, e não apenas de forma gradual. Mas nós cometemos um erro na China.”

Ela dá o devido crédito aos méritos da Alibaba, por ter projetado o site do Taobao de modo a torná-lo compatível com o mercado local: “Eles tinham uma plataforma exclusivamente chinesa — e, por falar nisso, eles não cobraram nada por anos a fio — e, simplesmente, nos destruíram.”

Depois que Bo se desligou do negócio, o eBay lutou para encontrar um substituto, passando por uma série de executivos, de James Zheng a um norte-americano nascido em Taiwan, Martin Wu, recém-saído da Microsoft China, que ficaria no cargo apenas por 12 meses.

Hoje, Whitman lamenta a perda do empreendedor que fundou a EachNet: “Eu teria deixado Bo Shao no comando e ficado com os 30% da China que já possuíamos, permitindo que ele conduzisse as coisas ao seu modo.”

Ao perceber a confusão do eBay na China, Jack foi em frente. Em setembro de 2004, em uma festa de quatro horas de duração realizada em um estádio de Hangzhou para comemorar o quinto aniversário da empresa, Jack reuniu todos os 2 mil colaboradores da empresa, incluindo a equipe cada vez maior do Taobao, que erguia bandeiras estampadas com formigas trabalhadoras, as mascotes do

Taobao. A formiga foi escolhida por simbolizar como até mesmo as menores criaturas podem vencer seus inimigos, desde que trabalhem em estreita colaboração. Logo depois, a massa reunida deu as mãos e entoou uma canção, “Verdadeiros heróis”, cuja letra, “O arco-íris só pode ser visto após a tempestade, e ninguém consegue isso com facilidade”, era uma referência ao desafio da SARS, que eles haviam superado. “Unidas, as formigas são capazes de derrotar um elefante”, seguia a canção, após a qual todos se dirigiram a uma discoteca, onde Jack dançou ao lado do bar até altas horas da madrugada.

O elefante na sala era, naturalmente, o eBay. Desde o momento em que concebeu o Taobao, Jack manteve um foco implacável na empresa. Em 2005, em uma analogia citada com frequência, Jack fez um comentário para a revista *Forbes*: “O eBay pode ser um tubarão no oceano, mas eu sou um crocodilo no rio Yangtze. Se lutarmos no oceano, perderemos, mas, se lutarmos no rio, ganharemos.”

A maré estava virando contra o eBay. Alcançando mais de 90% da fatia de mercado em 2003, sua participação cairia pela metade no ano seguinte — ficando apenas um pouco à frente do Taobao.

E havia outro problema para o eBay: o pagamento on-line.

Em 18 de outubro de 2003, apenas cinco meses após o lançamento do Taobao, a Alibaba apresentou a Alipay, sua própria solução de pagamentos. Embora rudimentar, fazendo lembrar os primeiros dias de acesso ao site da Alibaba, três anos antes, a ferramenta se tornou sucesso instantâneo entre os consumidores.

Atualmente, Lucy Peng, cofundadora da Alibaba, é CEO da Ant Financial, afiliada que controla a Alipay. Em 2012, em uma palestra na qual atuei como seu moderador na Universidade de Stanford, ela refletiu sobre o lançamento do serviço: “Nos estágios iniciais das compras on-line, o simples modelo [de contrato de depósito] estabeleceu um sistema de confiança. Era um modelo muito primitivo. (...) Nas primeiras operações da Alipay, um departamento tinha uma máquina de fax; depois que os consumidores transferiam o dinheiro por meio dos bancos ou dos correios, precisavam enviar os comprovantes bancários por fax para o Taobao. Depois disso, fazíamos uma dupla verificação e confirmávamos o pagamento.”

Seriam precisos três meses para que o eBay se desse conta da ameaça da Alipay. Em janeiro de 2004, o PayPal montou uma força-tarefa em San Jose para analisar os malsucedidos esforços anteriores da EachNet no desenvolvimento de uma solução de contrato de depósito.

Nos Estados Unidos, o eBay havia desembolsado US\$1,4 bilhão em 2002 para comprar o PayPal. Mas ele demorou a integrar a empresa e implementá-la na China. Em defesa do PayPal, é preciso reconhecer que os obstáculos regulatórios na China foram um fator importante para essa demora: o setor bancário do país é cuidadosamente vigiado pelo governo. Além disso, a conversão da moeda da China não é livre, o que significa que os provedores de serviços de pagamento estrangeiros estão proibidos de facilitar as transações internacionais ou oferecer crédito. O PayPal teve de lutar para encontrar soluções para esses desafios, incluindo a formação de parcerias locais.

O PayPal havia aparecido nos Estados Unidos como um grande tomador de riscos, lendário por seus aventureiros fundadores e primeiros executivos, hoje muitas vezes lembrados como a “máfia do PayPal”: Peter Thiel, Reid Hoffman (cofundador do LinkedIn) e Elon Musk (Tesla Motors, SpaceX, SolarCity), depois de vender sua empresa de pagamentos aos dois primeiros. Mas no contexto do eBay e distante de casa, o PayPal enfrentaria problemas desde o princípio na China.

As tentativas de fazer a empresa progredir na China foram dificultadas quando a AT&T processou o PayPal, sob a alegação de violação de patente nos Estados Unidos, interrompendo a formatação definitiva de um contrato de depósito. Para continuar empenhado na resolução do problema na China, o recém-criado Centro de Desenvolvimento da China do eBay deu início ao seu próprio projeto de contrato de depósito, denominado An Fu Tong (AFT). A ideia era que, enquanto o PayPal estivesse de mãos atadas devido à ação judicial nos Estados Unidos, o AFT pudesse ser implementado como uma solução paliativa. Finalmente, em dezembro de 2004, o eBay conseguiu reagir à Alipay e implantou o AFT na China. Mas, àquela altura, o PayPal havia resolvido o

processo contra a AT&T e queria implantar sua própria solução, e não mais o AFT. Nesse meio-tempo, a Alibaba não tinha ficado parada, fazendo melhorias constantes na Alipay, incluindo as populares notificações via mensagens de texto para informar os consumidores sobre os pagamentos realizados com êxito e, com o auxílio de empresas internas de logística, sobre as entregas bem-sucedidas. O “triângulo de ferro” da Alibaba estava começando a tomar forma.

Para Alan Tien, engenheiro formado em Stanford e que trabalhava na implementação do PayPal na China desde 2004, os conflitos internos entre AFT e PayPal e a desastrosa migração dos servidores para os Estados Unidos foram o começo do fim para o eBay na China. Em uma série de memorandos internos enviados à sede da empresa, ele tentou chamar a atenção para a gravidade da ameaça da Alibaba e da Alipay. Em janeiro de 2005, ele escreveu: “A situação atual não é boa. Perdemos nosso ímpeto. Devemos nos concentrar em fazer um bom planejamento para que possamos permanecer nessa luta”, acrescentando: “Não podemos nos dar ao luxo de nos enganar mais.”

O eBay simplesmente não levaria a Alibaba a sério, questionando a confiabilidade dos dados cumulativos que mostravam que o Taobao estava conseguindo vender mais produtos do que o eBay na China. Naquele momento, o Taobao já contava com catálogos maiores, mas o eBay estava convencido de que, pelo fato de aqueles catálogos serem gratuitos, deveriam ser de qualidade inferior. Jack rejeitava vigorosamente essa tese: “A sobrevivência e o crescimento do Taobao não estão relacionados com o serviço gratuito. O 1Pai [o empreendimento conjunto entre o Yahoo e a Sina] também é gratuito, mas não chega nem perto do Taobao. O Taobao é mais eBay do que o eBay China [porque] o Taobao presta mais atenção nas experiências do usuário.”

Sentindo que o jogo estava perdido, Alan Tien concluiu: “O ciclo de desenvolvimento de produtos do Taobao é muito mais ágil. Jack Ma tem razão. Não podemos competir de igual para igual.”

Whitman havia chegado à mesma conclusão e, secretamente, começou a procurar um meio de sair daquela situação confusa na

China. O caminho mais óbvio era fazer uma oferta para comprar a Alibaba, e, assim, ela enviou três executivos seniores²⁸ de San Jose a Hangzhou, para um encontro com Jack e Joe. A reunião começou mal, com o vice-presidente sênior do eBay, Bill Cobb, minimizando as conquistas do Taobao e o CEO Rajiv Dutta oferecendo um valor subestimado de US\$150 milhões para adquirir a empresa. Jack comunicou à delegação do eBay que ele estava apenas dando os primeiros passos com o Taobao. Pouco depois, Joe fez uma contraproposta, com um preço de venda estipulado em US\$900 milhões, momento em que os dois lados se desentenderam.

Tendo fracassado na compra de sua rival, Meg Whitman anunciou²⁹ uma injeção de US\$100 milhões extras em suas operações na China. A causa era o medo provocado pelo Taobao, mas Whitman fez parecer aos investidores que se tratava de algo positivo: “O mercado de internet na China está se desenvolvendo mais rapidamente do que o previsto. (...) Hoje, vemos oportunidades ainda maiores na China do que há seis meses.” Os US\$100 milhões seriam gastos na atualização do sistema de crédito, na contratação de pessoal e na veiculação de uma nova campanha publicitária que, em breve, estaria espalhada pelos outdoors das principais cidades chinesas.

Isso soava como música para os ouvidos de Jack. Em uma entrevista concedida à revista *Forbes*, ele brincou, dizendo que o eBay tinha “bolsos profundos, mas faremos um furo em seu bolso”. Conversando com a mídia chinesa, ele ridicularizou o novo investimento: “Quando soube que o eBay gastaria US\$100 milhões para entrar nesse mercado, logo vi que eles não tinham nenhum conhecimento técnico. Se o dinheiro é usado para resolver problemas, por que o mundo ainda precisa de empresários? Os homens de negócios sabem usar os mínimos recursos disponíveis para se expandir.” Mesmo com o apoio da SoftBank, Jack não dispunha dos recursos que o eBay poderia trazer para a China, caso fosse essa a vontade da empresa. Desdenhando da abordagem do eBay, ele acrescentou: “Alguns dizem que o poder do capital é enorme. O capital tem o seu poder. Mas o verdadeiro poder é o das

pessoas que controlam o capital. O poder das pessoas é enorme. O poder dos empresários é inesgotável.”

Depois de tê-la ignorado, o eBay, agora, estava prestando muita atenção na Alibaba. Mais tarde, Jack comentaria que, para ele, aquele foi um momento decisivo: “No momento em que ela [Meg Whitman] quis usar o dinheiro como estratégia, percebemos que perderia. Primeiro, eles não nos consideraram um rival. Em seguida, levaram-nos muito a sério como rival. Nenhuma dessas era a [estratégia] correta. Quando dizemos: ‘Se não houver nenhum inimigo em seu coração, você será invencível no mundo’, queremos dizer que existem diferentes estratégias e táticas a serem adotadas. Em termos de estratégias, deve-se prestar atenção — sempre que surgir um novo adversário, você precisa analisar se ele poderá se tornar seu rival e, se assim for, o que se deve fazer. É preciso aprender a não odiar tudo aquilo que for mais forte do que você. (...) Quando você leva o outro muito a sério como rival e deseja aniquilá-lo, suas técnicas ficam completamente expostas. (...) O ódio só faz de você uma pessoa com visão limitada.”

Em maio de 2005, Meg Whitman e vários outros grandes executivos do Vale do Silício, incluindo Jerry Yang, viajaram a Pequim para participar do Fórum Global da Fortune. Lá, Whitman se encontrou com Jack e Joe. Mas novas negociações, que incluíam a proposta de o eBay investir no Taobao, não resultaram em nada.

No PayPal China, os ânimos estavam arrefecendo, e Alan Tien escrevia aos colegas: “Considero absolutamente assustador que o eBay não encare essas ameaças com a devida seriedade. (...) O Taobao/Alipay assumiu o posto de líder em leilões/pagamentos na China. Estamos sendo alcançados o tempo todo. No entanto, em vez de desenvolver uma estratégia de ultrapassagem ou, até mesmo, de acompanhamento, tentamos igualar recurso por recurso, de seis a nove meses mais tarde.”

Enquanto o eBay procurava manter as aparências, Whitman ia ficando cada vez mais frustrada com os conflitos internos entre AFT e PayPal, alertando que o PayPal China “está chegando a uma cidade perto de você, quer você goste ou não. Embora isso possa não

ser a solução ideal para o mercado, é bom para a eBay Inc. ter dois cavalos disputando esta corrida”.

Em vez de escolher entre o AFT ou o PayPal, o eBay decidiu seguir em frente com ambos — o que significava que os consumidores da China teriam de navegar não em um, mas em dois sites quando realizassem compras on-line.

Como era possível prever, a execução de dois sistemas de pagamento paralelos na China se revelou um desastre.

As reclamações dos consumidores transbordaram, tais como: “Minha experiência no eBay foi dolorosa. Não consegui preencher as informações sobre o pedido. Sou um usuário irrepreensível, sempre posteí minhas opiniões, nunca infringi nada e nunca quebrei as regras. Os sistemas de pagamento costumavam ser muito bons.” Outro cliente desabafou: “Não aguento mais. Será que a EachNet chama isso de serviço de atendimento ao cliente? Eles só conseguem afastar mais usuários ainda. Será que meus dois pagamentos, em um total de 5 mil [yuanes], desapareceram? Mais uma vez, minha confiança na EachNet foi gravemente abalada.”

Um consumidor chegou até mesmo a se queixar de que seu cheque destinado ao PayPal fora apreendido pelo Banco da China, em Nanjing, em nome de uma lei voltada para a “prevenção de lavagem de dinheiro por criminosos estrangeiros que utilizam esse método”. Em meados de 2005, o Taobao havia facilitado pagamentos on-line para 80% dos produtos catalogados em seus sites, mas o eBay havia alcançado apenas 20%.

Em um último esforço para tentar mudar as coisas, Whitman e alguns dos principais executivos foram transferidos de San Jose para Xangai por alguns meses. Com a concentração de executivos seniores, Xangai foi rapidamente apelidada de “Shang Jose” dentro do eBay. Mas suas operações na China estavam parecendo, cada vez mais, uma causa perdida.

O eBay alterou seu foco para novos horizontes, incluindo a marcante aquisição, por US\$2,6 bilhões, em setembro de 2005, do Skype.³⁰ Na China, as coisas foram de mal a pior quando o Taobao reafirmou seu compromisso com um modelo de isenção de taxas. Estendendo sua promessa de serviços gratuitos por mais três anos, o

Taobao prometeu criar 1 milhão de postos de trabalho na China. O executivo de relações públicas do eBay, Henry Gomez, disparou um breve comunicado de imprensa, intitulado “Declaração do eBay sobre o desafio de preços do Taobao”, que consistia nas seguintes frases:

A “gratuidade” não é um modelo de negócios. Uma boa medida da força dos negócios do eBay na China é o fato de o Taobao ter anunciado hoje que se sente incapaz de cobrar por seus produtos pelos próximos três anos.

Estamos muito orgulhosos de o eBay vir criando um negócio sustentável na China, enquanto oferece aos consumidores e empreendedores chineses o mais seguro, o mais profissional e o mais empolgante ambiente comercial global atualmente disponível.

Whitman e seu COO, Maynard Webb, já sabiam que o produto global não estava funcionando na China e, então, eles deram início a um novo projeto, destinado a lançar o melhor site de comércio eletrônico da China, a partir da estaca zero. Eles chamaram a iniciativa de *de nuevo* (que significa “desde o começo” ou “novamente”, em espanhol). Depois de todas as discussões sobre a necessidade de se mostrar mais sensível à cultura local na China, adotar um nome espanhol para o projeto dificilmente serviria para inspirar confiança.

No fim de 2005, a fatia do eBay havia caído para aproximadamente um terço do mercado, e o Taobao estava próximo dos 60%. Apenas dois meses após o eBay defender publicamente seu modelo de negócios baseado na cobrança de taxas, a empresa interrompeu por completo quaisquer cobranças de taxas. Depois de tanto promover a China perante seus investidores, os embates do eBay no país começaram a pesar sobre os preços de suas ações, que despencaram de uma alta de mais de US\$46 no início de 2006 para apenas US\$24 em agosto daquele ano.

Jack não hesitou em dizer: “Na China, eles já eram. (...) Eles cometeram muitos erros na China — nós tivemos sorte.”

Tendo falhado em se aliar ao Taobao, Whitman iniciou os trâmites para vender o negócio do eBay na China para o empreendimento Tom Online, patrocinado por Li Ka-shing, finalmente abandonando seu problemático negócio e reduzindo-o a um empreendimento conjunto minoritário, junto com US\$40 milhões a US\$50 milhões em caixa. A empresa preparou uma nota, na forma de um comunicado de imprensa, afirmando, como seria de se esperar, que tentara transformar uma situação obviamente negativa em positiva. O empreendimento conjunto, dizia a nota, deixava o eBay “ainda mais bem-posicionado para participar desse mercado em franco crescimento. Esse acordo é um reflexo de nosso compromisso permanente em oferecer as melhores experiências de compra e venda on-line na China”. O empreendimento caiu rapidamente no esquecimento.³¹

O eBay perdeu a China. Mas, na figura de Jack, a China ganhava um herói popular. Hoje, quando lhe perguntam sobre a experiência, Whitman só consegue tirar o chapéu para as conquistas de Jack.

“Se analisarmos o Japão e a China, dois mercados importantes, estes foram os locais em que, realmente, não fizemos a coisa certa do ponto de vista estratégico. Mas, honestamente, isso não estava óbvio naquele momento. Portanto, isso representou mais poder para Jack Ma, e que poderosa franquia ele construiu — e, sob alguns aspectos, trata-se, na verdade, da combinação (...) do eBay, do PayPal e da Amazon. Ele tem feito um trabalho notável, notável.”

O eBay havia perdido algumas centenas de milhões de dólares em sua insensatez na China. Mas isso logo pareceria uma ninharia para a Alibaba, graças a um acordo de US\$1 bilhão que Jack conseguira fechar com outro gigante do Vale do Silício: o Yahoo.

10. A aposta de US\$1 bilhão do Yahoo

Ninguém sabe como será o futuro. Só nos resta criá-lo.

— Jack Ma

A Alibaba acabou com as ambições do eBay na China. Mas o eBay não foi a primeira empresa do Vale do Silício a ter problemas naquele país, nem seria a última. Apesar de ser um dos sites mais populares na China, quando as pessoas se conectaram pela primeira vez à internet, o Yahoo ficaria rapidamente para trás — até que um acordo de US\$1 bilhão com a Alibaba mudou tudo.

JERRY YANG

O sucesso já conquistado pelo Yahoo nos Estados Unidos e a etnia de Jerry Yang criavam grandes expectativas para a empresa na China. Jerry, conhecido no país continental como Yang Zhiyuan (Yang Chih-yuan, em sua Taiwan natal), e a empresa da qual ele é cofundador¹ serviram como inspiração para os fundadores da Sohu, da Sina e da NetEase. Seu apelo ia muito além da comunidade de tecnologia. Os chineses ficavam fascinados ao ver como um jovem engenheiro de software nascido em Taiwan conseguira fundar uma empresa norte-americana tão icônica e se tornar tão rico com tão pouca idade.

Nascido em Taiwan em 1968, Yang adotou o nome de Jerry em 1978, depois de se mudar para os Estados Unidos com sua mãe, Lily, e seu irmão mais novo, Ken. Seu pai, nascido na China continental, morrera de uma doença pulmonar quando Jerry tinha apenas 2 anos. Em Taiwan, sua mãe havia sido professora de inglês e de teatro e, na Califórnia, ela conseguiu um emprego dando aulas de inglês para outros imigrantes. A família se estabeleceu em uma casa modesta, de um único andar, próxima à estrada Hostetter, em um subúrbio de San Jose. Bill Otto, vizinho de Jerry durante muito tempo, lembra-se dele como um menino “muito simpático”, que brincava com seu Husky siberiano Bodie no jardim dianteiro e carregava uma grande mochila nas costas quando ia para a Sierramont Middle School.

Jerry foi para os Estados Unidos sabendo apenas uma palavra de inglês — *shoe* [sapato]: “No início, eles zombavam muito de nós. Eu nem sequer sabia de quem eram aqueles rostos nas notas de dólar.”

Lutando inicialmente contra o inglês, ele passou seus dois primeiros anos nos Estados Unidos tendo aulas de reforço. Mas Jerry se destacava em matemática e ciências. Na Piedmont Hills High School, ele jogava na equipe de tênis Pirates e foi eleito presidente do conselho estudantil, terminando seu último ano como orador e ganhando uma bolsa integral em Stanford. Como membro da classe de 1990, Jerry concluiu tanto o bacharelado quanto o mestrado em Engenharia Elétrica, e, entre partidas de golfe, deu continuidade a seus estudos em busca de um PhD. Em uma de suas aulas, o assistente de ensino de Jerry em Stanford era David Filo, dois anos mais velho do que ele. David, conhecido por sua timidez e estilo reservado, chegara a Stanford após um curso de graduação em Engenharia da Computação na Universidade de Tulane, em Nova Orleans. Nascido em Wisconsin, sua família se mudara para a Louisiana quando tinha 6 anos, e ele cresceu em uma comunidade em Moss Bluff. Jerry e David haviam trabalhado no mesmo grupo de pesquisa em design de software de automação e, enquanto lecionavam no campus de Stanford em Kyoto, Japão, se tornaram grandes amigos, compartilhando o interesse em assistir a lutas de sumô.

De volta a Stanford, eles ocuparam cabines adjacentes em um trailer, onde usaram dois servidores para lançar aquilo que, mais tarde, se tornaria o Yahoo: “Akebono” e “Konishiki”, ambos nomes de lutadores de sumô nascidos no Havaí e que ganharam projeção no Japão. Assim como o bagunçado apartamento nos Jardins do Lago em Hangzhou, onde Jack lançaria a Alibaba cinco anos depois, o trailer onde Jerry e David lançaram o Yahoo não era um local bonito. O primeiro investidor na empresa, Michael Moritz, da Sequoia Capital, recordou: “Com as cortinas totalmente cerradas, os servidores Sun gerando uma quantidade brutal de calor, a secretária eletrônica sendo acionada a cada dois minutos, tacos de golfe pendurados nas paredes, embalagens de pizza pelo chão e roupas sujas espalhadas ao redor (...), era o quarto que nenhuma mãe desejaria para seus filhos.”

O Yahoo começou como uma lista de outros sites, selecionados por Jerry e David por intermédio do navegador Mosaic, recém-lançado por Marc Andreessen. Conhecido inicialmente como “O Guia de Jerry para a Rede de Alcance Mundial” e, logo depois, como “O Guia de Jerry e David para a Rede de Alcance Mundial”, a lista consistia, inicialmente, em uma centena de sites categorizados manualmente sob títulos pertinentes. No começo, o tráfego no site era de mais ou menos mil visitantes a cada semana. Mas, no início de 1995, o tráfego já havia crescido para milhões de acessos por dia. Stanford pediu que eles transferissem o site para seus próprios servidores. Jerry e David precisavam levantar fundos para pagar por tais servidores. Registrada como Yahoo.com em janeiro de 1995, a empresa foi constituída em março de 1995 e, no mês seguinte, a Sequoia investiu US\$2 milhões, ficando com uma cota de 25% da empresa. Os dois engenheiros nunca concluíram seus PhDs. Jerry lembrou: “Quando contei pela primeira vez à minha mãe o que estávamos fazendo, a melhor maneira que encontrei para me descrever foi me comparar a um bibliotecário. E ela disse: ‘Você tem noção de que ficou nove anos estudando para se tornar um bibliotecário?’ Ela ficou um pouco chocada, para dizer o mínimo.”

No outono de 1995, Jerry, David e o CEO do Yahoo, Tim Koogle, começaram a conversar com novos investidores, incluindo Eric

Hippeau, CEO da Ziff-Davis Publishing Company, uma grande editora de revistas sobre computadores pessoais e tecnologia. Em novembro, a SoftBank adquiriu a Ziff-Davis, e Hippeau apresentou Masayoshi Son a Jerry e David. Son e um colega pegaram um avião e foram conhecer os fundadores do Yahoo em seu pequeno escritório, em Mountain View, Califórnia, ao sul de Palo Alto. Reunidos durante um almoço cujo cardápio se resumiu a pizzas embaladas para viagem e refrigerantes, Son e os dois fundadores entraram em um acordo. Ele concordou em investir US\$2 milhões por uma participação de 5% no Yahoo. Em março, Son dobrou a aposta. Em um movimento corajoso, concordou em pagar mais de US\$100 milhões para arrematar sua participação, terminando com mais de 41% do Yahoo, mais do que Jerry e David juntos, que detinham pouco menos de 35%.

Jerry lembrou: “Quase todos nós pensamos que ele estava louco. (...) Colocar US\$100 milhões em uma startup em março de 1996 era uma jogada muito agressiva, mas eu não acho que tenha sido uma questão de sorte.”

A SoftBank vislumbrou o potencial para o Yahoo no Japão, e as duas empresas lançaram seu empreendimento conjunto. Jerry voou para o Japão em janeiro de 1996 para supervisionar os preparativos. O site, administrado pelo vice-diretor de Son, Masahiro Inoue, foi lançado três meses depois e se tornou um sucesso instantâneo, chegando a 5 milhões de visualizações por dia em janeiro de 1997 e atingindo 100 milhões em julho de 2000.

Em 12 de abril de 1996, o Yahoo abriu seu capital na Nasdaq, levantando US\$33 milhões. Após um saudável primeiro dia, com um ganho de 154%, os investidores avaliaram a empresa em quase US\$850 milhões. O Yahoo tinha apenas US\$1,4 milhão em receita² e perdas superiores a US\$600 mil. Apenas um ano após a constituição da empresa, Jerry Yang e David Filo valiam, cada um, mais de US\$165 milhões no papel. Três anos depois, eles estariam bilionários. Seu sucesso estimulou a SoftBank a listar suas ações no mercado primário da Bolsa de Tóquio em janeiro de 1998, fazendo com que Son se tornasse igualmente bilionário.

A popularidade do Yahoo se espalhou rapidamente por todo o mundo. A empresa lançou sites em locais onde as perspectivas comerciais eram mais promissoras. A China não era considerada altamente prioritária, como Jerry revelou em uma visita a Hong Kong, em 1997: “A China, provavelmente, é o último mercado que queremos abordar neste momento. Talvez seja o mais importante, mas o último em nossa sequência. Ainda não existe um número suficiente de pessoas utilizando a internet na China para justificar nossos investimentos no país.”

Em contrapartida, o Yahoo começou a alcançar outras partes da Ásia, lançando um site regional em Singapura, em 1997, direcionado aos usuários de internet no Sudeste Asiático. No ano seguinte, foram lançados sites regionais voltados aos usuários chineses residentes no exterior e, em seguida, aos usuários que viviam na própria China.³ Consistindo em links para 10 mil sites, o Yahoo China foi o 13º de seus sites “espelhos” ao redor do mundo, hospedado em servidores nos Estados Unidos e executado a partir de sua sede em Santa Clara, Califórnia. Os visitantes podiam descarregar gratuitamente softwares chineses para auxiliar a leitura em diferentes conjuntos de caracteres. O site se tornou imediatamente popular no continente. Centenas de milhares de visitantes por dia acessavam o site, um feito impressionante, considerando-se que a China contava, então, com menos de 1 milhão de usuários de internet.

À medida que a internet foi ganhando popularidade na China, o Yahoo começou a querer se envolver mais profundamente com o país. Jerry, que falava mandarim fluentemente, ainda precisava visitar a China continental. Em um providencial encontro em 1997, Jack fora seu guia de turismo, tarefa que lhe fora atribuída quando ele trabalhava para o governo de Pequim, no Ministério do Comércio. Além dos encontros de negócios com o MOFTEC e outros órgãos, a viagem foi uma oportunidade para que Jerry conhecesse alguns lugares. As habilidades de Jack como autoproclamado guia de turismo nas margens do Lago do Oeste, em Hangzhou, vieram a calhar quando ele e Cathy levaram Jerry, seu irmão mais novo, Ken, e a vice-presidente do Yahoo, Heather Killen, para uma viagem aos arredores de Pequim, em uma visita à Grande Muralha.

A imagem de Jerry sentado na Grande Muralha é uma metáfora oportuna para o dilema do Yahoo China. O mercado estava crescendo rapidamente e abrigava, então, milhões de usuários de internet. Em breve, seriam dezenas de milhões. O Yahoo já havia conseguido se tornar um operador preponderante no Japão, então por que não fazer o mesmo na China? Mas a China tinha um problema: como lidar com um governo cuja intenção era controlar a todo custo?

Em 1996, em uma declaração dada em Singapura, Jerry havia compartilhado seus pontos de vista: “Pelo fato de a internet ter crescido tão rapidamente, ainda não está regulamentada.” A etnia chinesa de Jerry se traduziria em uma posição privilegiada para o Yahoo na China apenas até certo ponto: “A Primeira Emenda protege a liberdade de expressão. Hoje em dia, em termos de formação, sou mais norte-americano do que chinês.”

Desde o início, o foco do Yahoo estava no conteúdo, e isso seria complicado na China, onde todos os meios de comunicação eram rigidamente controlados. Quando o Yahoo abriu seu escritório em Hong Kong, perguntaram a Jerry sobre a questão da censura. Ele respondeu que o Yahoo “agiria dentro dos limites da lei e tentaria ser o mais livre possível”. Ele revelou que o Yahoo se mantinha em contato com as autoridades chinesas, mas, “para ser honesto, as políticas governamentais quanto aos temas politicamente sensíveis não são muito claras”, acrescentando que eles haviam sido informados de que, “enquanto estivermos apenas listando conteúdos, sem hospedá-los, então podemos seguir adiante”.

Embora o Yahoo fosse inicialmente apenas um diretório de links para sites mantidos por terceiros, a própria escolha de quais links mostrar ao público era uma questão sensível. Além disso, o Yahoo já não focava apenas em links. Imediatamente após uma parceria inicial com a Reuters, a empresa adicionou conteúdo informativo ao seu site; depois, vieram as salas de bate-papo; e, na sequência de uma aquisição, o Yahoo Mail.

O alcance cada vez maior dos negócios do Yahoo demandava um crescente escrutínio por parte dos reguladores continentais, que também tinham certas reservas em relação às ligações da empresa

com Taiwan. Em uma visita à ilha, em 1997, Jerry havia sido tratado como um herói desbravador, assediado pela mídia e recebido pelo então vice-presidente, Lien Chan. Sua viagem acontecera logo após as relações de Taiwan com Pequim terem atingido um novo momento conturbado. Como o Yahoo conseguiria atender confortavelmente aos usuários, tanto em Taiwan quanto no continente? Jerry Yang admitiu que se tratava de um desafio: “Podemos ou não contornar isso, porque eles [o governo chinês] podem nos bloquear. (...) A questão, aqui, é assumir uma posição bastante neutra. Não sei se conseguiremos resolver isso. Já estamos tendo alguns problemas.”

O Yahoo conseguiria enfrentar isso sozinho na China? Ou seria melhor escolher um parceiro local, talvez comprando um dos pioneiros dos portais, como a Sohu, de Charles Zhang, cujo nome original, Sohoo, não deixava dúvidas a respeito de seus planos de se tornar o “Yahoo da China”?

Criar ou comprar? Qualquer uma das opções tinha suas dificuldades. Simplesmente não havia precedentes no qual o Yahoo pudesse se inspirar. A AOL optara, no verão de 1999, por investir na China.com, cuja sede ficava em Hong Kong. Mesmo depois de retornar à soberania chinesa em 1997, Hong Kong conseguiu se manter isenta⁴ das restrições draconianas sobre os meios de comunicação, que tornavam os investimentos na China tão arriscados para as empresas estrangeiras. Mas a China.com era uma coadjuvante na China, e até mesmo Steve Case, da AOL, admitia que Hong Kong era apenas “uma área de preparação estratégica para a China. Queremos fazer o lançamento em Hong Kong e depois vamos ver o que acontece”. (A parceria posterior da AOL na China continental, com a fabricante de computadores Legend Holdings, nunca conseguiu ganhar impulso.)

Em setembro de 1999, em Pequim, Jerry anunciou que o Yahoo estava chegando ao continente em um empreendimento conjunto com a Founder, fabricante chinês de computadores pessoais e softwares. A escolha do parceiro era pouco inspiradora, mas segura: a empresa era uma subsidiária da Universidade de Pequim e mantinha fortes laços com o governo chinês. O Yahoo finalmente

estava na própria China, acrescentando o cobiçado sufixo “.cn” para se tornar o www.yahoo.com.cn. O site começou como um diretório de links para 20 mil sites chineses, além de conteúdos adicionais traduzidos de seu site norte-americano, do Yahoo Mail e de mensagens instantâneas. O COO, Jeffrey Mallett, reconhecia que não seria fácil atuar na China: “Estamos entrando nisso com os olhos bem abertos. O site expande significativamente os recursos já existentes em um site chinês do Yahoo que está on-line e vem sendo hospedado na China pela estatal Beijing Telecom.”

O lançamento do Yahoo na China aconteceu logo após os pioneiros dos portais do país terem sofrido um golpe em suas tentativas de lançar um IPO. Wu Jichuan, o poderoso ministro da Indústria da Informação, anunciou a proibição de todos os investimentos estrangeiros na internet: “Seja ou não um ICP [provedor de conteúdo de internet] ou um ISP [provedor de serviços de internet], trata-se de serviços com valor agregado. Na China, a área de serviços não é aberta.”

No entanto, em uma ilustração da zona nebulosa em que a internet operava, no lançamento do Yahoo China, a própria representante⁵ do ministro Wu estava no palco ao lado de Jerry Yang, e sua presença era um indício significativo de que Wu dera seu tácito aval ao empreendimento. Mas um funcionário do MII descreveu os negócios do Yahoo como se eles ainda estivessem fora do território chinês, com a Founder atuando, simplesmente, como uma administradora: “Nenhuma empresa se estabeleceu dentro das fronteiras da China.” Essa admissão revelava que, como acontece com muitas transações na China, as negociações começaram apenas quando o acordo já estava fechado.

Após a cerimônia de lançamento em Pequim, Jerry voou para Xangai para participar do Fórum Global da *Fortune*. Ele era um dos sessenta CEOs da Fortune 500 — incluindo Steve Case, da AOL, Jack Welch, da GE, e Sumner Redstone, da Viacom —, que, ao lado de outros dignitários, incluindo Henry Kissinger, se reuniram no novo centro de convenções internacional construído no distrito de Pudong, na margem direita do rio Huangpu, em frente à icônica área de Bund, e orçado em US\$100 milhões. O presidente da China, Jiang

Zemin, abriu o Fórum Global: “Prestem atenção na China. A China lhes dá as boas-vindas. A modernização da China precisa de sua participação, e o desenvolvimento econômico desse país oferecerá grandes oportunidades.”

O anfitrião norte-americano do evento era Gerald M. “Jerry” Levin, CEO da Time Warner, editor da revista *Fortune*. No palco, enaltecendo suas credenciais como conhecedor da China, Levin apresentou o presidente da China como “meu bom amigo Jiang Zemin”. O fórum consistiu em um frenesi em torno da China e em transações ligadas a atividades da internet, que logo arrastariam consigo o próprio Jerry Levin. Pouco depois disso, ele fechou o acordo de fusão da Time Warner com a AOL, por US\$165 bilhões, uma negociação que ganharia fama como “a pior fusão da história”.

Diferentemente desse acordo, a parceria do Yahoo com a Founder na China acabou por ter um impacto reduzido. Contrariando as expectativas de Jerry Yang, a Founder não era a guardiã da China. As ligações da empresa com o governo chinês, que o Yahoo imaginava ser um escudo contra as incertezas regulatórias, também impediram que uma cultura empresarial fosse efetivamente implantada. O conteúdo do Yahoo China era maçante, e os usuários chineses da internet percebiam isso, sentindo-se atraídos, ao contrário, pelas ofertas mais sedutoras da Sina, da NetEase e da Sohu. O Yahoo estava perdendo a batalha para manter sua relevância na China, no mesmo momento em que os usuários de internet do país se alastravam.

Victor Koo, então COO da Sohu,⁶ recordou que “o Yahoo China foi incapaz de se igualar a nós em termos de escala, localização ou investimento. Foi por isso que ele perdeu o mercado da China”. Os IPOs realizados em 2000, facilitados pela estrutura de investimento VIE, permitiram que os três portais sobrevivessem ao estouro da bolha pontocom. Dentro de alguns anos, e pela primeira vez, eles se tornariam empresas rentáveis.

Mas, sem que ninguém desconfiasse, a era dos portais de internet da China estava chegando ao fim e seria substituída por uma nova era: a dos “Três Reinos” do “BAT” — o Baidu, a Alibaba e o Tencent.

Os embates do Yahoo e sua estrutura de financiamento acabariam fornecendo à Alibaba o bilhete de entrada para esse clube exclusivo. Vejamos como.

O TENCENT

O Tencent explorou duas tendências que transformariam o setor de internet chinês: o conteúdo disponibilizado em telefones celulares e os jogos on-line nos computadores pessoais. Fundado poucos meses antes da Alibaba, o Tencent (*tengxun*, em chinês) foi lançado no fim de 1998 por dois cientistas da computação de 27 anos que se conheceram na Universidade de Shenzhen. Mais tarde, Pony Ma (Ma Huateng) se tornou presidente e CEO da empresa, e é hoje um dos homens mais ricos da China. Embora não tenha nenhuma relação com Jack, Pony tem o mesmo sobrenome que ele, e seu nome em inglês (“pônei”) foi escolhido como uma brincadeira, já que “Ma” significa cavalo em chinês.

Assim como Jack, Pony também vinha de uma família modesta, e, mesmo sendo muito mais tímido, também poderia afirmar ser “100% feito na China”. Ele nasceu na cidade litorânea de Shantou, na província de Guangdong. Seu pai trabalhava como gerente de porto em Shenzhen, cidade vizinha a Hong Kong.

Depois de se formar, Pony arrumou um emprego como desenvolvedor de software para pagers, um ponto de partida fundamental para o expansivo mercado das comunicações celulares, que fariam sua fortuna. A revista *Time* o ungiu como “o magnata da China móvel”. Pony nomeou sua empresa de Tencent porque, na época, o custo de envio de uma mensagem de texto por celular era de dez centavos chineses (cerca de US\$0,12). Um produto inovador do Tencent era seu programa de mensagens instantâneas OICQ, instalado nos computadores de mesa, que, essencialmente, vinha a ser uma cópia do ICQ (“Eu procuro você”), desenvolvido pela empresa israelense Mirabilis.⁷ Enfrentando a ameaça de uma ação

judicial, o Tencent rebatizou seu serviço de “QQ”, escolhendo essas letras para que o som se aproximasse de “fofo” em chinês. Tendo um gracioso pinguim com um cachecol vermelho como mascote, o serviço se tornou um grande sucesso entre os jovens usuários de internet chineses, inicialmente em computadores pessoais, e, em seguida, em celulares. Quando as operadoras de telecomunicações da China começaram a oferecer parcerias para compartilhar receitas com os agentes de internet, o negócio móvel do Tencent decolou em definitivo. As parcerias, tomando como modelo o iMode, da NTT DoCoMo do Japão, ofereciam até 85% das novas receitas geradas. Conforme já mencionado, quando a SARS atingiu o país, muitos chineses recorreram às mensagens de texto por celular para reunir ou divulgar informações a respeito do surto.

Desde então, o Tencent tem sido líder do mercado de redes sociais móveis da China. Mas as mensagens móveis, por si só, não explicam sua ascensão meteórica. Hoje em dia, o maior negócio da empresa são seus jogos on-line.⁸ O sucesso do Tencent em oferecer títulos de MMORPG (jogo de interpretação de personagens on-line e em massa para múltiplos jogadores, na sigla em inglês), como The Legend of Mir 2 e Lineage, lançados inicialmente na Coreia do Sul, gerou as maiores fontes de receita no setor de internet da China.⁹ O êxito do Tencent com o QQ, os jogos e, mais tarde, o WeChat, impulsionaria sua capitalização de mercado para mais de US\$200 bilhões em 2015, superando, algumas vezes, a Alibaba, e gerando uma mina de ouro de dezenas de bilhões de dólares para a empresa de mídia sul-africana Naspers. Em 2001, a Naspers fez um dos melhores investimentos de todos os tempos na China, sem precedentes em nenhum outro setor — adquirindo uma participação de 46,5% na empresa, três vezes maior do que a participação do próprio fundador, Pony Ma, por meros US\$32 milhões provenientes de investidores, incluindo Richard Li, filho do magnata de Hong Kong Li Ka-shing.

O BAIDU

O Baidu foi fundado em Pequim, em 2000, por Robin Li (Li Yanhong) e seu amigo, o Dr. Eric Xu (Xu Yong). Nascido em novembro de 1968, Robin era um dos cinco filhos de operários fabris residentes em Shanxi, uma província saibrosa no centro da China. Sua inteligência lhe garantiu acesso à Universidade de Pequim para cursar Ciência da Informação. Depois de 4 de junho de 1989, ele começou a pensar em se mudar para o exterior: “A China era um lugar deprimente. (...) Eu achava que não havia esperança.”

Rejeitado pelas três melhores instituições norte-americanas às quais se candidatou, Robin acabou ganhando uma bolsa de estudos integral, em 1991, para um mestrado em Ciência da Computação na Universidade Estadual de Nova York (SUNY), em Buffalo. Lá, ele integrou um laboratório de informática voltado para a criação de tecnologias de automação, subvencionado pelo Serviço Postal dos Estados Unidos. Seu professor, Sargur N. Srihari, lembra que “ele começou a fazer a recuperação de informações aqui em Buffalo, e estávamos bastante adiantados em termos da relevância dos motores de busca”.

Depois da SUNY, Robin trabalhou em uma subsidiária da Dow Jones em Nova York. Hoje, quem visita as instalações de 93 mil metros quadrados do Baidu em Pequim pode apreciar uma cópia do pedido de patente de Robin, datado de 5 de fevereiro de 1997 — quando ele ainda trabalhava na Dow Jones —, para um mecanismo de busca que ele chamou de “recuperação de documentos de hipertexto”, que determinava a popularidade de um site com base no número de outros sites a ele vinculados. Robin, então, se mudou para a Califórnia para trabalhar na empresa de pesquisa Infoseek, antes de levantar US\$1,2 milhão em financiamento para uma startup e regressar à China em janeiro de 2000 para fundar o Baidu. Inicialmente, a empresa operava em um quarto de hotel, perto de sua *alma mater*, a Universidade de Pequim, e seu negócio funcionava como um fornecedor terceirizado de motores de busca em língua

chinesa para outros sites.¹⁰ Embora tenha conquistado rapidamente a maior fatia do mercado, o Baidu não era lucrativo.

Como CEO, Robin Li lembra: “Eu queria continuar a aprimorar a experiência de busca, mas os portais não queriam pagar por isso. (...) Foi então que percebi que precisávamos ter nosso próprio serviço.” O site de buscas independente do Baidu foi lançado em outubro de 2001.

Robin Li se manteve totalmente envolvido no desenvolvimento tecnológico do Baidu. Para garantir a característica inovadora de seu motor de busca, no fim de 2001, Li se afastou temporariamente de seu papel de CEO para comandar um novo projeto de desenvolvimento chamado “Projeto Blitzzen”, reputado pela equipe de engenharia da empresa como um esforço para dar o “Grande Salto Adiante”. Li chegou a dormir no escritório algumas vezes, e a periodicidade das reuniões duplicou até o projeto estar concluído.

Analisando em retrospecto, Li afirmou: “Depois de descobrir o que é preciso fazer, deve-se manter o foco. Foi o que fizemos durante os difíceis anos de 2000, 2001 e 2002. Muitas pessoas achavam que as buscas eram um negócio consumado. É maçante. Todo mundo já havia descoberto isso em termos de tecnologia e produtos, mas nós achávamos que poderíamos fazer um trabalho melhor. Resistimos a todos os tipos de tentações para nos transformar em um portal, em um operador de SMS ou jogos on-line, desenvolvendo qualquer coisa capaz de gerar dinheiro em curto prazo. Focamos verdadeiramente nas buscas em língua chinesa. Foi desse jeito que chegamos até aqui.”

Em 2002, a posição ocupada pelo Baidu no índice de sites chineses pesquisados foi 50% superior ao de seu rival mais próximo. Em 2003, ele se tornou o motor de busca número um na China. Antes do IPO do Baidu na Nasdaq, em agosto de 2005, até mesmo o Google fez um investimento de US\$5 milhões. As ações do Baidu subiram mais de 350% no primeiro dia de negociação. Quando começou a ficar evidente que o Baidu passaria a ser seu principal rival na China, o Google vendeu sua participação por US\$60 milhões no verão seguinte.

O Baidu emergiria como o principal motor de busca da China.¹¹ Embora avaliado em cerca de US\$70 bilhões, ele continua a ser uma empresa muito menor do que a Alibaba e o Tencent, que, curiosamente, desfrutavam de uma melhor relação entre si do que com o Baidu.

O YAHOO E O “AK47”

Em 2003, porém, havia poucos sinais do surgimento do “BAT”. O Yahoo ainda acreditava que teria uma chance de se estabelecer no mercado chinês. Na área de busca, o Yahoo estabeleceu parceria com o Baidu. Para derrotar o eBay, o Yahoo lançou um empreendimento de leilões on-line com a Sina. Mas, assim como a parceria com a Founder, nenhum dos dois negócios fez diferença.

Cada vez mais desesperado para encontrar uma solução para seus negócios na China, em novembro de 2003 o Yahoo anunciou um acordo que, segundo se acreditava, viria a transformar os rumos de sua história: a compra de uma empresa denominada 3721 Network Software.

Fundada cinco anos antes por um combativo empreendedor chamado Zhou Hongyi, a 3721 havia descoberto um nicho no mercado. Os nomes de domínio na internet estavam disponíveis apenas em caracteres alfanuméricos (uma das razões para terem sido escolhidos números em vez de um nome com o alfabeto romano para o próprio site, já que “3721” era um ditado para fazer referência a uma coisa fácil, tão “fácil quanto 3 vezes 7 é igual a 21”).

A empresa 3721 permitia que milhões de novos usuários que entravam on-line na China fizessem suas pesquisas usando caracteres chineses, graças a um menu especial que os vinculava ao site correspondente. Embora nem sempre com o conhecimento do usuário, o software era baixado, e dificilmente conseguia ser removido. Os concorrentes criticavam a tecnologia da 3721, argumentando que substituíria os navegadores existentes. Em 2002, o

Baidu processou a 3721, uma das muitas empresas de internet a confrontar Zhou Hongyi; a 3721 levantara várias rodadas de capital de risco e, em 2001, conseguira atingir o equilíbrio financeiro. Ao conjugar uma grande força de vendas para comercializar as mais valiosas marcas chinesas em seu menu, a 3721 começou a fazer muito dinheiro, gerando US\$17 milhões em receitas no ano de 2002.

Nascido em 1970, na província de Hubei, Sul da China, Zhou Hongyi foi criado na província agrícola de Henan e cursou a Universidade de Xi'an Jiaotong. Por duas vezes, ele havia tentado a sorte como empreendedor, mas ambos os empreendimentos foram à falência antes de Zhou ser admitido como colaborador da Founder, a maior empresa da China administrada por uma universidade. Três anos depois, ele lançou a 3721, em sociedade com sua esposa, Helen Hu (Hu Huan), e quatro outras pessoas.

Zhou acreditava que seus fracassos anteriores haviam custado o lugar que lhe era devido como verdadeiro pioneiro da indústria da internet e constantemente envolvia-se em disputas com seus rivais. Ele apreciava a publicidade trazida pelos processos judiciais ou pelas brigas públicas que travava com Jack, Robin Li, Pony Ma, William Ding e Lei Jun (Kingsoft e Xiaomi), entre outros.

Jerry Yang era conhecido por seu comportamento afável e acessível, mas Zhou era o extremo oposto: um autodenominado mau elemento da internet na China. Ele era aficionado por armas. Depois de a 3721 ter sido adquirida pelo Yahoo, os novos colegas de Zhou em Sunnyvale, Califórnia, ficaram horrorizados quando viram a foto dele no diretório interno do Yahoo, na qual carregava um fuzil AK-47. Imediatamente, a equipe começou a chamá-lo por esse apelido. Zhou gostava, inclusive, de decorar as paredes de seu escritório com placas perfuradas por buracos de bala, usadas em práticas de tiro ao alvo. Seu principal investidor, Wang Gongquan, da IDG, descrevia Zhou como um “frenético idealista”, uma “criança agressiva e selvagem”.

Independentemente de suas diferenças de personalidade, Jerry Yang enxergava na empresa de Zhou Hongyi a oportunidade de aumentar as receitas do Yahoo China. Em 2003, a companhia conquistou apenas alguns milhões de dólares em receitas, mas a 3721

arrecadou cerca de US\$25 milhões de seus clientes. Foi o quarto site chinês mais visitado após Sina, Sohu e NetEase.

Em novembro de 2003, o Yahoo adquiriu a 3721 por US\$120 milhões (com US\$50 milhões pagos a título de adiantamento e US\$70 milhões em prestações, tomando por base o desempenho dos dois anos seguintes). A negociação fez com que a equipe do Yahoo China passasse de cem colaboradores para cerca de trezentos. Mas, da mesma forma que o eBay cometera um erro crasso adquirindo a parceira local EachNet, os esforços do Yahoo para absorver a 3721 rapidamente caíram por terra.

O choque cultural foi instantâneo. A ex-CFO do Yahoo, Sue Decker, recorda: “Supostamente, Zhou acreditava que os colaboradores que já trabalhavam no Yahoo eram preguiçosos e recebiam salários indevidos, enquanto a equipe do Yahoo se sentia intimidada, acreditando que Zhou não estava interessado nas operações do site.” O Yahoo havia sido bastante cuidadoso nas relações estabelecidas com o governo chinês. Mas, apenas alguns meses depois de o Yahoo adquirir a empresa 3721, Zhou Hongyi foi processado por ninguém menos do que o governo chinês, cuja agência de nomes de domínio da internet, o Centro de Informações da Rede Internet da China (CNNIC, na sigla em inglês), acusava a 3721 de prejudicar sua reputação.¹²

Em seguida, Zhou, que já estava processando o Baidu, dispensou-o como parceiro de buscas do Yahoo na China, tendo lançado, em seu lugar, uma nova opção de buscas.¹³ Mas Zhou não havia consultado previamente os executivos do Yahoo em Sunnyvale. Zhou lembrou: “Eu acreditava que, com um investimento anual de apenas alguns milhões de dólares, seria perfeitamente possível ultrapassarmos o Baidu.” Os gestores na sede do Yahoo frustraram as expectativas de Zhou: “Eles não estavam dispostos a investir no futuro da empresa. É como a agricultura. Se você só se preocupa com a colheita, mas não fertiliza nem cultiva, no fim, a terra perderá o vigor.”

A China era a menor das preocupações do Yahoo. Nos Estados Unidos, a empresa estava sendo eclipsada pela Google, cujo motor de buscas algorítmicas vinha aniquilando o projeto do Yahoo,

baseado em diretórios. Demorou até o Yahoo reconhecer a ameaça representada pela Google, uma empresa que, assim como o Yahoo, havia sido fundada por dois candidatos a PhD em Stanford. Em 1997, o Yahoo perdera a oportunidade de comprar o Google de Larry Page e Sergey Brin, mas seu maior erro foi a decisão tomada em junho de 2000: tornar o Google seu parceiro de buscas. Com o logotipo do Google em destaque em sua página inicial, milhões de consumidores descobriram um produto de buscas superior e a porta de entrada para uma internet mais abrangente, o que tornaria o Yahoo cada vez mais irrelevante.¹⁴

Em julho de 2005, seis meses antes do fim de seus dois anos de lucros futuros, Zhou anunciou que estava abandonando o Yahoo China. Em menos de dois meses, ele criou sua própria empresa, a Qihoo 360 Technology. Aqui, ele adotaria a mesma tática agressiva¹⁵ que já havia utilizado na 3721.

Não tardou para que Zhou começasse a criticar o Yahoo nos meios de comunicação, afirmando aos jornalistas que a venda da 3721 para o Yahoo havia sido seu maior arrependimento; que a cultura corporativa do Yahoo sufocava a inovação; e que a empresa era mal gerenciada: “Os líderes do Yahoo são totalmente responsáveis pelo próprio declínio. Tanto o líder espiritual Jerry Yang quanto o ex-CEO [Terry] Semel são pessoas boas, mas não são gênios. Eles não têm as verdadeiras qualidades de liderança. Ao enfrentar a concorrência do Google e da Microsoft, eles não sabiam o que fazer, e não tinham nenhum senso de direção.”

O Yahoo havia sido golpeado duas vezes na China: primeiro com a Founder, e depois com a 3721. Após anos de frustração, Jerry Yang tomou uma decisão ousada. Ele deu a Jack US\$1 bilhão e as chaves dos negócios do Yahoo China em troca de uma participação de 40% na Alibaba.

O PROJETO PEBBLE

Embora tenha levado algum tempo para que eles se dessem conta disso, a negociação foi transformadora para a Alibaba e o Yahoo. A Alibaba ganhou a munição que faltava para derrotar o eBay na China e para criar o Taobao e a Alipay, transformando-os nos gigantes de hoje em dia. A maior valorização de sua participação¹⁶ deu ao Yahoo a possibilidade de lidar com a crescente frustração de seus investidores, preocupados com a decadente posição da empresa no mercado em relação à Google e sua posterior e controversa decisão de rejeitar a oferta de compra feita pela Microsoft.

A negociação teve origem em um encontro¹⁷ entre Jack e Jerry, em maio de 2005, no campo de golfe de Pebble Beach, na Califórnia. Antes de um jantar de carnes e frutos do mar, oferecido também a outros expoentes de tecnologia dos Estados Unidos e da China, os dois fundadores, que tinham Masayoshi Son como acionista em comum, saíram para caminhar.¹⁸ Jack lembrou: “Estava extremamente frio naquele dia e, depois de dez minutos, eu não aguentava mais. Voltei correndo para dentro do prédio. [Mas] naqueles dez minutos trocamos algumas ideias. Eu lhe disse claramente que queria entrar no negócio de buscas, e minha opinião era que, no futuro, os motores de busca desempenhariam um papel muito importante no comércio eletrônico.”

A partir dessa conversa inicial, os contornos de um acordo — que o Yahoo chamou de Projeto Pebble — começaram a tomar forma duas semanas mais tarde, quando Jerry¹⁹ teve novos encontros com Jack e Joe, paralelamente ao Fórum Global da Fortune, organizado naquele ano em Pequim.

O Yahoo já sabia, há algum tempo, que a 3721 não seria a solução mágica para seus problemas na China. Mas, depois de fazer uma profunda investigação sobre qual seria a empresa mais apropriada, a primeira escolha do Yahoo não recaiu sobre a Alibaba.

A Sina era o alvo mais lógico. A empresa havia começado como um portal de internet e estava se posicionando como a “líder indiscutível de mídia on-line na China”. Sob a orientação do CEO Terry Semel,²⁰ o Yahoo estava tentando, cada vez mais, se tornar uma empresa de mídia e entretenimento. O Yahoo e a Sina já haviam assinado uma minuta de acordo, segundo a qual o Yahoo investiria

na Sina, com a devida aprovação do governo chinês. Os executivos e investidores da Sina estavam prontos para estourar os champanhes quando o CEO da Sina, Wang Yan, foi ao encontro do chefe de propaganda da China, Li Changchun.²¹ Li refutou o acordo. A Sina não seria autorizada a se associar a um estratégico investidor estrangeiro.

David Chao, sócio da empresa de investimentos DCM, relatou uma conversa mantida em 2004 com Hurst Lin, então COO da Sina: “Quando a ação deles estava em torno de US\$3, Hurst me ligou e disse: ‘Acabei de conhecer Jerry, e acho que finalmente conseguirei me livrar de minhas ações. Fizemos um acordo.’ Ele estava realmente feliz. Mas, como você sabe, é claro que ‘as forças superiores’ estavam inquietas.”

A segunda escolha do Yahoo para formar uma parceria era a Shanda, especialista em jogos on-line com sede em Xangai.²² Mas o fundador e CEO da Shanda, Timothy Chen (Chen Tianqiao), nascido em Zhejiang, não se mostrou interessado.²³ O Baidu também não era uma opção para o Yahoo, pois já estava às voltas com seu IPO.

A negociação com a Alibaba era atraente sob vários aspectos. Tratava-se de uma empresa privada, e isso significava que um acordo poderia ser selado rapidamente. O Yahoo e a Alibaba tinham um acionista em comum. A SoftBank detinha 42% do Yahoo e 27% da Alibaba.²⁴

Outro ponto positivo era a boa química. Jerry e Jack se conheciam havia sete anos, desde seu primeiro encontro em Pequim, quando Jack trabalhava como guia de turismo. Os dois não mantiveram contato frequente, mas haviam estabelecido uma empatia mútua.

Para Jerry, lidar com Jack era uma lufada de ar fresco após o rabugento Zhou Hongyi. Jerry também se deu bem com Joe Tsai. Ambos nasceram em Taiwan e foram educados nos Estados Unidos. A CFO do Yahoo, Sue Decker, lembrou que as duas empresas “sentiram, imediatamente, um forte alinhamento cultural entre si”.

No entanto, a lógica da associação não ficou imediatamente clara. O Yahoo, uma empresa de conteúdo ao consumidor, estava prestes a entregar seus ativos na China para uma empresa que era, essencialmente, de informações comerciais B2B, com dois negócios

mais recentes, o Taobao e a Alipay, embutidos. O Taobao estava ganhando força no comércio eletrônico entre consumidores, mas, recentemente, a Alibaba se comprometera a não cobrar taxas pelos próximos três anos. Como avaliar a gratuidade? Sue Decker recorda as preocupações do Yahoo: “Na época, aquilo parecia ser um grande salto de confiança: atribuía-se mais da metade do valor do empreendimento — mais de US\$2 bilhões — ao Taobao e à Alipay, e ambos estavam perdendo dinheiro.” A decisão de delegar o negócio do Yahoo China era um movimento corajoso, como Decker lembrou: “Percebemos que precisávamos estar dispostos a abrir mão de todo o controle operacional. Em termos práticos, isso significava renunciar ao nosso desejo anterior de possuir mais de 50% das operações locais. Também significava que colocaríamos todas as questões trabalhistas nas mãos de nosso parceiro e permitiríamos que nosso código fosse usado por pessoas sem nenhuma conexão prévia com a empresa. Algo assustador.”

Uma década mais tarde, Jerry Yang refletiu²⁵ sobre a negociação, destacando que, em 2005, quando o Yahoo fez o investimento, “o balanço patrimonial do Yahoo era de cerca de US\$3 bilhões, portanto não havia muito dinheiro sobrando no Yahoo”. Colocar US\$1 bilhão na Alibaba, acrescentou, “provavelmente deixou muitas pessoas apreensivas”. Embora o Yahoo tivesse feito uma análise detalhada do negócio subjacente, o carisma e os planos de Jack para a Alibaba também desempenharam um papel importante, como Jerry recordou: “Analisando retrospectivamente, talvez tenha sido uma grande aposta, mas, se você fosse apresentado a Jack, viesse a conhecê-lo e percebesse quais eram seus planos, certamente pensaria que valeria a pena. E ele, de fato, estava motivado a se tornar uma plataforma de comércio muito dominante na China, de modo que isso realmente nos reconfortou bastante.” Questionado sobre qual das empresas levou a melhor nesse acordo, ele respondeu: “Se observarmos essa parceria ao longo de dez anos, certamente a Alibaba se beneficiou de um grande voto de confiança em 2005. E agora o Yahoo, como empresa, é o beneficiário daquele investimento.”

Para a Alibaba, a negociação possibilitou imediatamente a verba de que necessitava para patrocinar o Taobao, um empreendimento ainda não lucrativo, que enfrentava grandes lutas contra o eBay. O Yahoo e a Softbank já tinham um relacionamento rentável de quase uma década. O investimento do Yahoo na Alibaba acrescentou uma nova dimensão, criando um “Triângulo de Ouro”, que conectou Jack, Jerry e Masayoshi Son por mais uma década. Com o acordo, o *New York Times* coroou Jack como “O novo rei da internet na China”. Jack não poderia resistir a mais uma provocação ao eBay: “Obrigado, eBay. (...) Você tornou tudo isso possível.”

Com a venda, a Alibaba também conseguiu recompensar seus colaboradores, permitindo-lhes resgatar um quarto de suas ações, e seus primeiros investidores, que venderam cerca de 40% de suas participações na empresa para o Yahoo, com uma valorização de quase US\$4 bilhões. Apesar de terem conseguido um retorno impressionante, os investidores logo observaram a própria Alibaba vender uma participação para o Yahoo, com uma valorização cerca de quatro vezes superior.²⁶

Mais tarde, Jack enfatizaria que o impacto da transação ia além do financiamento e do reconhecimento de mercado propiciado pelo Yahoo. Embora a Alibaba tivesse demonstrado sua capacidade de construir startups — a Alibaba.com, o Taobao e a Alipay —, a negociação trouxe uma experiência muito necessária em fusões e aquisições, algo que se tornaria cada vez mais importante no futuro.

A composição acionária final da Alibaba seria: Yahoo, 40%; SoftBank, 30%; e a gestão já existente, 30%. Em 1999, Jack vendera uma participação de 50% da Alibaba para a Goldman Sachs e outros investidores — algo que, como ele mesmo brincaria, foi o pior negócio de sua vida. Será que, como vendedor, ele sentiu algum remorso por se ter desfeito dessa participação de 40%? Uma década mais tarde, ele voltaria a analisar em retrospecto a transação: “Eu pedi US\$1 bilhão, e eles nos deram US\$1 bilhão. Eu achava que a guerra entre o Taobao e o eBay se estenderia por muito tempo; por isso, precisávamos de dinheiro suficiente para entrar naquela briga.” No fim, US\$ 1 bilhão foi o que bastou para assustar o eBay.²⁷ “Nós pedimos muito. Mas não sabíamos, quando recebemos o dinheiro,

que o eBay fugiria. Então, o dinheiro [não foi utilizado].” Jack disse que voltaria a negociar com o Yahoo, mas “de maneira melhor, mais inteligente”, acrescentando: “Ninguém sabe como será o futuro. Só nos resta criá-lo.”

O acordo deixava a responsabilidade pela Alibaba nas mãos de Jack e Joe, embora o contrato também incluísse uma cláusula quase despercebida, que concedia ao Yahoo o direito de, em outubro de 2010, nomear um membro adicional do conselho. Se esse membro do conselho estivesse alinhado com a SoftBank, então o Yahoo poderia desfrutar de uma maioria e da capacidade, em tese, de assumir o controle da Alibaba.

Definidos os termos principais, a Alibaba e o Yahoo se prepararam para divulgar publicamente a negociação. Jerry Yang declarou à *BusinessWeek* que a Alibaba era, agora, “a única empresa da China a dispor de comércio, busca, comunicações e uma equipe de gestão local muito, muito forte. Será uma franquia muito valiosa daqui em diante”. A reação da mídia foi diversificada. Na *Economist*, Andreas Kluth não se mostrou convencido: “O Yahoo não pode continuar a ser tudo para todas as pessoas. Parece-me que o Yahoo tem de decidir o que ele é, o que também significa decidir o que não é. Será que agora o Yahoo acredita que é uma empresa de busca, de mídia e de comércio eletrônico? Então, por que não também de manufatura, varejo, serviços bancários, cuidados de saúde? Ou seja, estou confuso.”

O Yahoo fez questão de tranquilizar o mercado e seus colaboradores de que a Alibaba era altamente competente para gerenciar suas operações na China. Os colaboradores do Yahoo China, em particular, ficaram descontentes com a mudança de titularidade. A ex-colaboradora do Yahoo China, Liu Jie, que logo depois deixou a empresa para ir trabalhar na Qihoo, lembrou-se da drástica mudança no estilo de gestão sob o comando da Alibaba: “Ao meio-dia, os funcionários dos departamentos orientados para vendas da Alibaba começavam a se balançar e a cantar. Eu ficava um pouco deprimida nesses momentos.”

A receptividade na cúpula administrativa do Yahoo foi mais positiva. O ex-vice-presidente executivo, Rich Riley,²⁸ lembra:

“Mercados como os da China tinham se mostrado desafiadores para as empresas ocidentais”, acrescentando que “aquele parecia um modo inteligente de proceder”.

Mas, para além do retorno financeiro, o Yahoo atingiu seus outros objetivos?

Quando a negociação foi anunciada, Jerry Yang informou à imprensa que, embora a Alibaba estivesse assumindo o Yahoo na China, isso não significava o fim da marca Yahoo no país: “Todos os produtos de internet voltados ao consumidor terão a marca Yahoo — busca, correio eletrônico e qualquer outra coisa que seja inventada. Definitivamente, eles acreditam que a marca Yahoo na China não tem apenas implicações globais, mas muita repercussão.”

No entanto, sob a gestão da Alibaba, a marca Yahoo perderia força rapidamente e, de fato, acabaria por desaparecer por completo da China. Quando a negociação completou um ano, a mídia local começou a se referir ao Yahoo China como a indesejada “criança órfã”, com a Alibaba mais focada em alimentar seu próprio bebê, o Taobao. Em maio de 2007, a Alibaba mudou o nome da empresa, de Yahoo China para China Yahoo, um claro reflexo de quem estava no comando.

No início, a Alibaba investiu pesadamente na marca Yahoo China, injetando 30 milhões de yuans (mais de US\$4 milhões) para veicular anúncios de TV que promoviam o Yahoo Busca. Jack não poupou gastos nos anúncios, formando uma parceria com os estúdios de cinema Huayi Brothers, no qual ele investiria mais tarde, e contratando três dos diretores mais famosos da China, Chen Kaige, Feng Xiaogang (que dirigiu o especial de TV do Dia dos Solteiros da Alibaba, em 2015) e Zhang Jizhong. Este era conhecido por suas adaptações extravagantes e de elevado orçamento do autor favorito de Jack, Jin Yong, para a TV.

Na área essencial dos motores de busca, entretanto, as buscas algorítmicas superiores do Google e do Baidu estavam sobressaindo. O China Yahoo estava em apuros. Após a negociação, Jack se irritou com a lentidão do Yahoo em disponibilizar a tecnologia de busca e as demais tecnologias que a empresa havia se comprometido a fornecer. A pressão foi tão grande que, em 2006, Jack tomou a decisão de

remodelar a página inicial do Yahoo, atribuindo-lhe o estilo sóbrio e minimalista popularizado pelo Google, que o Baidu já havia imitado. Mas Jerry Yang ficou muito insatisfeito com esse gesto e pediu que Jack restituísse a aparência e a sensação do portal original do site China Yahoo, e Jack atendeu a esse pedido. Não surpreendentemente, os usuários do Yahoo ficaram confusos com essas mudanças, e a participação de mercado da empresa caiu ainda mais. Tendo alcançado uma participação de 21% nas receitas de buscas em 2005 (impulsionadas, em grande parte, pelo menu da 3721), o Yahoo viu sua participação cair para apenas 6% em 2009, enquanto o Baidu crescia para conquistar quase dois terços do mercado, deixando o Google com apenas 29%.

UMA SAÍDA CONTURBADA

Porém, mesmo que o Yahoo tivesse resistido e deixado de vender seu negócio na China para a Alibaba, a empresa ainda teria de enfrentar dois grandes desafios: o fundador da 3721, Zhou Hongyi, e uma catástrofe nas relações éticas e públicas envolvendo o jornalista chinês Shi Tao.

Ao tomar conhecimento da negociação entre o Yahoo e a Alibaba, Zhou Hongyi anunciou imediatamente sua demissão, tornando-se um descontente ex-colaborador. Ele começou a informar os jornalistas de que lançaria seu próprio empreendimento, passando a contratar pessoas que nada tinham a ver com o Yahoo. Nos anos seguintes, Zhou e sua nova empresa, a Qihoo 360, causariam muita dor de cabeça²⁹ para a Alibaba, a nova proprietária do China Yahoo.

Para completar, mesmo após a venda de seu negócio na China para a Alibaba, a imagem do Yahoo ainda seria afetada, nos Estados Unidos, pelo caso da prisão do jornalista chinês Shi Tao. Fonte de intensa angústia pessoal para Jerry Yang, a situação ilustraria os riscos imprevisíveis para qualquer empresa estrangeira que pretendesse montar um negócio no setor de internet da China.

Shi Tao era editor e repórter de um jornal de Changsha, a capital da província de Hunan, chamado *Gazeta mercantil contemporânea* (*Dangdai Shang Bao*). Ele também era cliente do Yahoo Mail. Em 20 de abril de 2004, Shi participou de uma reunião editorial interna, convocada pelo editor-geral adjunto do jornal, para discutir um documento confidencial, enviado de Pequim, com instruções sobre como evitar a perturbação social nos preparativos para o 15º aniversário da repressão na Praça Tiananmen, em 4 de junho. Embora não tenha distribuído cópias do documento, Shi Tao fez anotações durante a reunião. Mais tarde, naquela mesma noite, ele usou uma conta de e-mail do Yahoo China³⁰ e enviou um e-mail para um site chinês pró-democracia sediado em Nova York. Dois dias depois, o governo solicitou ao Yahoo China que revelasse a identidade do proprietário da conta,³¹ no que foi prontamente atendido.

Em 23 de novembro de 2004, Shi foi detido pela Secretaria de Segurança do Estado, em Changsha. Em 15 de dezembro, ele foi preso, acusado de revelar segredos de Estado. Em março de 2005, depois de um julgamento que durou duas horas, Shi foi considerado culpado e condenado a dez anos de prisão.

Rapidamente, o caso de Shi foi usado por grupos ativistas,³² que acusaram o Yahoo de ser um “informante da polícia”. A divulgação do caso e os apelos, lançados por jornalistas amigos de Shi e por sua mãe, Gao Qinsheng, não conseguiram reverter o veredito. A Anistia Internacional alegou que se tratava de um grave assédio do governo chinês, e a esposa de Shi acabou se divorciando dele.

Foi um pesadelo para Shi e sua família. Para o Yahoo, foi um duro golpe. Para a Alibaba, embora estivesse administrando as operações na China, o caso tinha acontecido sob a vigilância do Yahoo. Jack foi instado a comentar o caso e declarou: “Em uma empresa, se você não é capaz de mudar a lei, siga-a. (...) Respeite o governo local. Não estamos interessados em política. Estamos focados apenas em comércio eletrônico.”

Em 10 de setembro de 2005, compareci à Alifest da Alibaba, em Hangzhou. Naquele ano, a atmosfera festiva foi exacerbada pelo negócio recém-anunciado de US\$1 bilhão com o Yahoo e pela

crescente sensação de que o Taobao prevaleceria sobre o eBay. Jerry Yang apareceria no palco, ao lado de Jack, como parte das celebrações. A cereja no bolo era o palestrante convidado de Jack naquele ano: o ex-presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton.

Clinton aceitara o convite para falar em julho, mas as notícias da conexão do Yahoo com o caso de Shi Tao vieram à tona apenas alguns dias antes da cúpula, colocando o presidente norte-americano³³ em uma posição desconfortável. Clinton não se referiu ao caso de Shi, mas debateu de forma mais genérica o custo econômico da censura e a necessidade de a China desenvolver uma tolerância maior em relação aos dissidentes.

Após Clinton deixar a sala com seu Serviço Secreto e o aparato de segurança do governo chinês, Jerry Yang subiu ao palco para uma sessão de perguntas e respostas, em que falaria a respeito da negociação com a Alibaba. O repórter do *Washington Post*, Peter S. Goodman, perguntou diretamente a Jerry Yang sobre o papel do Yahoo na cessão de informações que haviam levado à prisão de Shi Tao.

Yang respondeu: “Para se fazerem negócios na China, ou em qualquer outro lugar do mundo, temos de cumprir a legislação local. (...) Não sabemos para que eles querem aquelas informações; eles não nos disseram o que estão procurando. Se eles nos apresentarem a documentação e as ordens judiciais adequadas, cederemos aquilo que atenda, ao mesmo tempo, à nossa política de privacidade e às regras locais.” Ele acrescentou: “Não gosto das consequências dessas coisas. (...) Mas temos de seguir a lei.”

A plateia, composta principalmente por investidores e executivos chineses de internet, irrompeu em aplausos, o que pareceu ser uma resposta inadequada, levando-se em conta a gravidade do caso. Porém, graças ao Grande Firewall, poucos na plateia tinham ouvido falar de Shi Tao. Depois disso, as coisas ficariam muito piores para Jerry Yang, culminando em um constrangimento público em Washington, DC, em 2007, quando ele foi convocado a comparecer perante o Congresso³⁴ para responder a perguntas sobre o caso. O presidente da comissão, o congressista californiano Tom Lantos, abriu a sessão apresentando a mãe de Shi Tao. Vestindo terno e

gravata escuros, Jerry Yang se curvou solenemente três vezes diante da mulher, enquanto ela permaneceu sentada, soluçando. Lantos criticou o Yahoo por seu “comportamento, no mínimo, indesculpavelmente negligente, se não deliberadamente fraudulento”. E concluiu: “Embora tecnológica e financeiramente vocês sejam gigantes, moralmente são pigmeus.”

Depois, em um acordo extrajudicial, o Yahoo pôs fim a uma ação movida pela família de Shi, pagando uma importância não revelada. Shi Tao foi libertado em setembro de 2013, depois de cumprir oito anos e meio de prisão, pois sua pena de dez anos já havia sido anteriormente reduzida em 15 meses.

As dificuldades enfrentadas pelo Yahoo provaram que, para as empresas que lidam com conteúdo de internet, a China era um mercado altamente arriscado, como o próprio Google perceberia algum tempo depois, antes de dar por encerrada a maior parte de suas operações, em 2010. O Google tinha lançado seu motor de busca em servidores hospedados na China (como o google.cn) em 2006, mantendo no exterior os servidores para o Gmail e outros produtos que envolviam informações pessoais e confidenciais. Mas, no início de 2010, em resposta à tentativa de invasão de seus servidores e à pressão cumulativa da necessidade cada vez maior de censurar seus resultados de buscas, o Google anunciou sua retirada da China. Em março de 2010, deixou de censurar os resultados de buscas no país, reencaminhando o tráfego para seu site em Hong Kong — o outro lado do “Grande Firewall da China” — e sinalizando sua saída do mercado.³⁵

O eBay, o Yahoo e o Google tinham se dado conta de que o mercado de internet na China se tornaria monumental. Mas, à medida que o mercado ia crescendo, aumentavam também as barreiras regulatórias e o desafio competitivo de empresas empreendedoras e com amplos recursos financeiros, como a Alibaba, o Baidu e o Tencent.

Falando em 2015, Jerry Yang fez um balanço do mercado de internet na China: “Talvez nos próximos dez anos algumas marcas norte-americanas ou ocidentais sejam bem-sucedidas na China. Mas, nesse intervalo entre 2000 e 2010, nenhuma delas obteve êxito.”

As empresas de internet ocidentais que tentaram entrar no mercado chinês vivenciaram, em primeira mão, o velho ditado de que, na China, “é melhor ser um comerciante do que um missionário”. E o maior comerciante de todos era a Alibaba.

11. As dores do crescimento

Se você possui 100% de um negócio que não funciona, possui 100% de nada.

— Joe Tsai

Em 2006, quando o eBay saiu do mercado chinês, o Taobao tinha 30 milhões de usuários. No intervalo de três anos, os usuários chegariam a 170 milhões, e as vendas na plataforma do Taobao cresceriam de US\$2 bilhões para US\$30 bilhões. Sem nenhum competidor visível no horizonte, as perspectivas para a Alibaba pareciam animadoras. A economia chinesa estava crescendo em um ritmo sem precedentes, superando os 14% em 2007. A expectativa em torno dos Jogos Olímpicos de 2008 em Pequim desencadeou uma grandiosa aceleração no mercado acionário doméstico. A China foi invadida pelo capital ocidental, e os preços das ações das empresas de internet mais importantes do país dispararam. As ações do Baidu triplicaram em 2007, aumentando a avaliação da empresa para mais de US\$13 bilhões. O Tencent, com mais de 740 milhões de usuários de mensagens instantâneas QQ e um negócio de jogos em expansão, subiu para US\$13,5 bilhões. Uma nova leva de empresas de internet na China se preparava para abrir seu capital. A especulação se voltou para a Alibaba. Quando seria seu IPO?

Antes de levantar novos capitais, a Alibaba reformulou sua gestão,¹ preparando-se para uma nova fase, reforçando sua equipe com novos executivos vindos da Pepsi, da Walmart e da KPMG,² além de um novo chefe de estratégias, Dr. Zeng Ming. A Alibaba também nomeou um profissional nascido em Xangai, David Wei

(Wei Zhe), com experiência em finanças e varejo, como CEO do setor de B2B. Ele ficaria no cargo de CEO da Alibaba.com por mais de quatro anos,³ período que abrangeu a supervisão do primeiro IPO da empresa.

O Taobao era extremamente popular entre os consumidores, mas o compromisso com os catálogos gratuitos fazia com que o negócio ainda fosse deficitário. Então, em vez disso, a Alibaba decidiu listar apenas seu negócio original de B2B: a Alibaba.com.⁴ Fundadas em 1999, tais empresas estavam, então, com 8 anos. A Alibaba.com tinha mais de 25 milhões de usuários cadastrados na China e no exterior. Era um negócio estável e rentável, embora não causasse muito entusiasmo.

IPO 1.0

No entanto, tal era o alvoroço em torno de Jack que o IPO da Alibaba.com, realizado em Hong Kong, em novembro de 2007, gerou um interesse frenético por suas ações, o que não se via desde a expansão das empresas pontocom. Um analista criticou a psicologia dos investidores de Hong Kong, que “negociam ações como se estivessem jogando em uma mesa de bazar”. Tratava-se de uma descrição acurada de muitos indivíduos que faziam fila para comprar as ações, como Lai Ah-yung, de 65 anos, que declarou à Associated Press: “As pessoas disseram para comprar, então estou comprando.”

Embora o negócio de B2B da Alibaba.com fosse, na verdade, uma atração à parte, a empolgação sobre a florescente internet da China — que chegava, então, a mais de 160 milhões de usuários — e a vibrante economia do país significava que poucas pessoas se preocupavam em distinguir as coisas.

Jack descreveu os negócios da Alibaba em uma linguagem que encontrou boa repercussão em Hong Kong, um mercado obcecado pela especulação imobiliária: “Somos praticamente incorporadores

imobiliários”, explicou ele. “Certificamo-nos de que haja espaço suficiente, as tubulações estejam instaladas, os serviços estejam funcionando. As pessoas podem entrar e mostrar seus edifícios em nosso site.” Mas havia muito mais pela frente, disse ele, acrescentando que, se a Alibaba fizesse as coisas corretamente, “teremos a oportunidade de construir uma plataforma que pode se tornar o ecossistema da internet em toda a China”.

A maior parte das ações foi vendida para investidores institucionais em uma exaustiva rodada global de dez dias de duração que terminou em São Francisco. A programação foi tão apertada que David Wei mal teve tempo de se alimentar. Inesperadamente, Jack se desvencilhou de sua última reunião com os investidores. Logo depois, ligou para David e o convidou para ir a um restaurante no aeroporto, onde pediu todos os pratos com macarrão existentes no menu.

Quando desembarcaram de volta em Hong Kong, eles já sabiam, com base na rodada da qual haviam acabado de participar, que a oferta pública inicial seria um sucesso arrebatador. O mercado de ações local já havia subido 40% nos últimos três meses, mas, para garantir uma boa largada, o Yahoo se comprometera a comprar⁵ 10% da oferta, junto com sete outros investidores “fundamentais”, incluindo magnatas locais⁶ do setor imobiliário.

A oferta da Alibaba.com, listada sob o símbolo de registro com o número da sorte “1688”, vendeu 19% da empresa por US\$1,7 bilhão. Foi o maior IPO de internet desde o IPO do Google, em 2004, e a empresa foi avaliada⁷ em quase US\$9 bilhões.

A demanda dos investidores individuais, a quem foram destinados 25% do total de ações, superou a oferta em uma proporção de 257 para 1. Aqueles que tiveram a sorte de garantir sua participação constataram que as ações triplicaram no primeiro dia, partindo do preço de oferta de HKD\$13,50 e fechando em HKD\$39,50. Os negócios de B2B da Alibaba foram avaliados em US\$26 bilhões, um valor 300 vezes maior do que os lucros da empresa.

Mas os investidores mais sortudos foram aqueles que venderam imediatamente suas cotas, pois o preço das ações caiu 17% no dia

seguinte.

O burburinho em torno da Alibaba se concentrou em Jack e nos outros negócios de rápido crescimento, como o Taobao e a Alipay. Mas esses ativos não estavam incluídos no IPO; na verdade, a maioria das ações lançadas no IPO era da empresa-mãe da Alibaba.com, o Alibaba Group, que precisava angariar fundos para financiá-los.

Analizando em retrospecto o IPO, David Wei afirmou: “O Taobao continuava torrando dinheiro.” Com o investimento feito pelo Yahoo em 2005, a Alibaba ainda tinha, “provavelmente, de US\$300 milhões a US\$400 milhões, mas isso não era suficiente. Ainda não sabíamos como monetizar o Taobao”. De US\$1,7 bilhão captado em Hong Kong, apenas US\$300 milhões foram para o negócio de B2B. A Alibaba completou seus cofres com o US\$1,4 bilhão restante, propiciando uma reserva de quase US\$1,8 bilhão. “É um orçamento de guerra gigantesco”, lembrou David, “e levaria um bom tempo, permitindo que financiássemos o Taobao. Naquela época, a Alipay também continuava torrando dinheiro”.

O ex-CEO da Alibaba.com acrescentou que o IPO de 2007 lhe permitiu ter duas percepções privilegiadas sobre a abordagem de Jack. A primeira era algo que Jack lhe dizia com frequência: “Vamos levantar dinheiro quando não precisarmos de dinheiro. Quando precisarmos, não vamos sair angariando. Já será tarde demais.” A segunda era que, com o IPO, a Alibaba conseguiu zelar por seus colaboradores: “Jack entende mais de pessoas do que de negócios. Ele conhece bem os negócios, mas, se você me pedisse para classificar as habilidades de Jack com pessoas, negócios ou TI, eu diria que TI é a pior. Em segundo, vêm os negócios. E, em primeiro lugar, estão as pessoas.” Os negócios de B2B da Alibaba existiam havia oito anos. Jack sabia que precisava dar a seus colaboradores a oportunidade de resgatar suas ações. David se lembra de Jack dizendo a seus colaboradores: “Vocês precisam comprar uma casa. Vocês precisam comprar um carro. Vocês não podem ficar esperando a venda das ações para se casar, para ter um bebê. Vender as ações não significa que vocês não gostam do negócio. Eu os incentivo a vender algumas, para construir suas vidas, para dar uma

recompensa às suas famílias. Porque vocês têm trabalhado muito duro, têm ficado longe de suas famílias. Elas precisam de alguma recompensa.”

Nos primeiros dois anos, o próprio Jack não vendeu suas ações. Quando elas foram colocadas à venda, estavam avaliadas em torno de US\$35 milhões, e ele explicou a seus colegas que pretendia dar à sua família “um pouco de senso de dever cumprido”. Mas Jack não esperou muito tempo para comprar uma casa⁸ de US\$36 milhões em Hong Kong.

O prospecto do IPO apresentava como endereço residencial de Jack o pequeno apartamento nos Jardins do Lago, onde tudo havia começado. Mas agora ele estava de mudança para um luxuoso apartamento em um arranha-céu, no alto do bairro de Mid-Levels, na encosta do famoso pico Victoria, em Hong Kong.

Jack se tornou bilionário (com base no valor de suas ações), mas o prospecto do IPO deixava claro — graças às três grandes rodadas de investimento lideradas pela Goldman Sachs, e, logo depois, pela SoftBank e pelo Yahoo — quanto sua participação na própria empresa era reduzida, quando comparada à situação de vários de seus pares. William Ding garantiu uma participação de 59% no IPO da NetEase, e Robin Li, de 25% no IPO do Baidu.

CRISE FINANCEIRA GLOBAL: HÁ MALES QUE VÊM PARA O BEM

Nuvens negras se formavam, fazendo com que as ações da empresa entrassem em declínio. A Alibaba.com dependia do comércio exterior, mas a economia norte-americana estava enfraquecendo, o que afetava os exportadores chineses, que constituíam a espinha dorsal do negócio de B2B. As ações da Alibaba começaram a escorregar, alcançando um preço inferior ao do IPO realizado em março. Em setembro de 2008, quando a crise financeira global se intensificou, o Lehman Brothers entrou em colapso e as ações da

Alibaba caíram vertiginosamente. No mês seguinte, elas chegaram ao seu ponto mais baixo, equivalente a apenas um terço do preço do IPO. Apenas algumas semanas depois de Pequim ter sediado os Jogos Olímpicos, a Alibaba enfrentava uma crise, ao mesmo tempo que os volumes de comércio global despencavam 40%.

O negócio de B2B da Alibaba era vulnerável. Havia um impressionante número de 25 milhões de usuários cadastrados, mas pouquíssimos pagavam para usar o site. Apenas 22 mil assinantes do serviço Fornecedor Ouro eram responsáveis por 70% do total de receitas.⁹

Como CEO da Alibaba.com, David Wei imaginava que a queda do preço das ações o colocaria sob intensa pressão de Jack. No entanto, como ele lembra, “Jack nunca pegou o telefone ou veio me procurar para falar sobre o preço das ações. Nunca. Ele nunca falava sobre o crescimento dos lucros”. Mas houve uma ocasião em que ele experimentou a ira de Jack. “A única vez em que ele me ligou depois da meia-noite foi quando nossa equipe fez uma pequena modificação no site. Ele gritava. Foi a única vez que ele gritou comigo. Eu nunca tinha visto Jack com tanta raiva. ‘Você enlouqueceu?’.” Jack não estava gritando por causa do preço das ações. Ele estava com raiva porque um antigo fórum de discussão, criado para que os comerciantes conversassem uns com os outros, havia sido consideravelmente diminuído, perdendo o destaque anterior. Jack exigia que David reincorporasse o recurso no dia seguinte. David reagiu, afirmando que a Alibaba precisava se concentrar em transações, e não em discussões, acrescentando que o espaço na página inicial era muito valioso para os anunciantes. Mas Jack foi enfático: “Somos um mercado de B2B. Ninguém negocia todos os dias. Somos mais importantes como comunidade do que como mercado. O mesmo é válido para o Taobao; ninguém faz compras todos os dias. Se você desprestigiar este fórum, estará se concentrando demais nos lucros. Ele tem de voltar a ser a porta de entrada para a comunidade empresarial, mesmo que isso não gere receitas.”

Embora o preço das ações tenha sofrido um impacto, a Alibaba sobreviveria à crise financeira global. E, assim como acontecera com

a SARS cinco anos antes, a crise trouxe alguns dividendos inesperados para a empresa.

Em primeiro lugar, Jack percebeu que a recessão lhe dava a chance de aumentar a lealdade de seus consumidores pagantes. Ele promoveu uma redução drástica no custo das assinaturas, afirmando a David: “Seremos responsáveis em relação a nossos consumidores. Eles estão pagando 50 mil iuanes; podemos lhes dar 30 mil iuanes de desconto.”

“O mercado acionário enlouqueceu”, recordou David, enquanto os investidores lhe telefonavam para reclamar: “O quê? Vocês estão perdendo 60% de sua receita!” Mas havia um método na loucura de Jack. Ele estava falando sério quando dizia querer colocar o consumidor em primeiro lugar, mas David enfatizou que Jack não defendia “a ideologia de ‘vamos dar tudo de graça’”. Ao contrário, Jack estava “sempre tentando entender como recuperar o dinheiro posteriormente. Ele simplesmente não é tão ganancioso a ponto de querer o dinheiro em primeiro lugar”. Analisando em retrospecto a baixa de preços, David concluiu que a mudança fora muito oportuna. “As receitas não caíram nem um pouco. O crescimento do número de consumidores compensou inteiramente a redução de preços. E, quando a crise financeira passou, não aumentamos os preços. Criamos uma oportunidade para vender mais serviços com valor agregado, seguindo um modelo mais próximo da internet. Na verdade, Jack me confessou que, de todo modo, pretendia mudar o modelo vigente até então. A crise lhe propiciou essa oportunidade.”

O segundo dividendo foi que o colapso em seus mercados tradicionais de exportação forçou os proprietários das fábricas chinesas a priorizar os consumidores domésticos. Cada vez mais, os produtos “Feitos na China”, destinados à exportação, também seriam “Vendidos na China”. O Taobao estava perfeitamente bem-posicionado para se beneficiar dessa mudança. Jonathan Lu, então presidente do Taobao, comentou: “Em meio à desaceleração econômica, cada vez mais consumidores estão migrando para a internet em busca de produtos mais baratos, enquanto muitos outros optam por abrir lojas on-line como uma ocupação secundária.” Até o

fim de 2009, a participação de mercado do Taobao havia subido para quase 80%.

Finalmente, o Taobao começou a gerar receitas significativas, vendendo espaço publicitário aos comerciantes,¹⁰ o que os ajudava a promover seus produtos para o crescente número de compradores on-line.¹¹

Em setembro de 2009, a Alibaba estava vivenciando uma fase de sucesso. Na comemoração do décimo aniversário da Alibaba, Bill Clinton voltava a Hangzhou como palestrante principal, mas dessa vez com figuras icônicas da nova onda de consumo na China, como o jogador da NBA Kobe Bryant, vestido com roupas da Nike, e o CEO da Starbucks, Howard Schultz. Na comemoração, a Alibaba também lançou sua nova subsidiária de computação em nuvem, a Aliyun.

À medida que o Taobao foi ganhando impulso, ele se tornou o principal foco da Alibaba. O comércio eletrônico entre consumidores estava superando o patrimônio da empresa, o negócio de B2B — mais tarde, a Alibaba o excluiria¹² do mercado acionário de Hong Kong —, e o enfraquecido ativo do portal Yahoo China.

Desde a negociação de 2005, conforme o Taobao se fortalecia, a Alibaba e o Yahoo entraram em uma duradoura lua de mel. Porém, no início de 2008, um acontecimento inesperado colocaria um dramático ponto final nessa relação. Em 31 de janeiro de 2008, a Microsoft fez uma oferta não solicitada para comprar o Yahoo por US\$44,6 bilhões.¹³ Jack percebeu que, se a negociação avançasse, a Microsoft se tornaria sua principal acionista.

Apesar de ter um bom relacionamento com Bill Gates, Jack se deu conta de que, na Microsoft, teria de lidar com um parceiro muito diferente, conhecido por se envolver muito mais nas empresas nas quais investia do que o Yahoo. Havia outro risco: o governo chinês havia entrado em contato com a Alibaba para que se pronunciasse acerca de uma possível troca de titularidade.

QUESTÕES DE CONTROLE

A Microsoft e o governo chinês sempre mantiveram uma imprevisível relação de amor e ódio. Os pontos altos incluem o tratamento de honra que o presidente Jiang Zemin dispensou a Bill Gates em sua visita à China, em 2003, e a retribuição do favor ao recém-empossado presidente Hu Jintao, em um jantar oferecido por Bill Gates em sua casa, em Mercer Island, Washington, em 2006. Mas também houve momentos de tensão, com a Microsoft manifestando sua exasperação diante da pirataria desenfreada¹⁴ de seus produtos e o governo chinês acusando a Microsoft de comportamento monopolista.

Em público, Jack insistia que a Alibaba se manteria independente, qualquer que fosse o resultado da oferta pública inicial. “A Alibaba é independente há nove anos. (...) Não importa o que aconteça, seguiremos nosso curso.”

Porém, em particular, ele estava assustado. A Alibaba queria exercer o “direito de primeira oferta”, uma das cláusulas da negociação de 2005 que lhe permitiria recomprar a participação do Yahoo no caso de mudança de titularidade, como parecia provável naquele momento. A Alibaba contratou o Deutsche Bank e assessores jurídicos para se preparar. Mas, no início de 2008, em meio ao enfraquecimento da economia global, obter financiamento seria difícil, e a Alibaba era uma empresa com muitos elementos móveis. O Taobao e a Alipay estavam crescendo rapidamente, mas continuavam perdendo dinheiro. O valor da sociedade listada, a Alibaba.com, estava caindo. No entanto, se a Alibaba não conseguisse angariar fundos ou entrar em um acordo com o Yahoo quanto ao preço de recompra de sua participação, a negociação de 2005 estipulava que o preço seria determinado, ao contrário, por arbitragem — um processo demorado e imprevisível.

No fim, em maio de 2008, Jerry Yang — agora CEO do Yahoo, desde a saída de Terry Semel no ano anterior — rejeitou a oferta da Microsoft. Os investidores do Yahoo ficaram furiosos, já que a gestão estava recusando uma oferta que valorizava a empresa em 70%. O

preço das ações do Yahoo começou a baixar, caindo 20% em um único dia. Os acionistas ativistas¹⁵ intensificaram suas participações na empresa, em um esforço para pressionar pelo acordo, mas foi tudo em vão. Alguns meses mais tarde, quando a crise financeira global estourou, a decisão de Jerry de rejeitar a proposta da Microsoft parecia o cúmulo da loucura. Os investidores pediram sua cabeça. Em 17 de novembro de 2008, Jerry anunciou que estava abandonando o cargo de CEO, entregando as rédeas a Carol Bartz, ex-CEO da empresa de software Autodesk.

A decisão do Yahoo de rejeitar a Microsoft havia custado o emprego de Jerry Yang e afetado sua vaidade. Ainda assim, a Alibaba conseguira se livrar da insegurança de um intruso atrapalhando sua relação com o Yahoo, que, agora, em posição desfavorável diante dos investidores, continuaria a ser seu principal acionista.

Qualquer sensação de alívio, porém, evaporaria alguns meses mais tarde, quando a substituta de Jerry, Carol Bartz, assumiu sua posição como CEO do Yahoo.

Sob muitos aspectos, Bartz era o oposto de Yang. Jerry Yang era conhecido por ser uma pessoa educada, amigável e até mesmo cerimoniosa. Mas Bartz era famosa por seu estilo agressivo, muitas vezes recorrendo a termos chulos nas reuniões.

Em março de 2009, quando Jack e uma delegação de altos executivos da Alibaba viajaram até a sede do Yahoo, em Sunnyvale, Jerry lhes deu as boas-vindas.¹⁶ Ele os recepcionou e, em seguida, os levou ao encontro de Bartz. Mas, ao chegar, Jerry pediu licença e se retirou da sala: quem estava no comando agora era Bartz.

A Alibaba começou, então, a atualizar o Yahoo sobre o progresso da empresa, incluindo o vertiginoso crescimento do Taobao. Mas, em vez de cumprimentá-los, Bartz criticou duramente a Alibaba pela presença cada vez mais reduzida do Yahoo no mercado chinês, sob a supervisão da empresa, supostamente lhes dizendo: “Serei franca, porque essa é minha reputação. (...) Quero que vocês tirem nosso nome daquele site.” Posteriormente, Jack afirmou a um jornalista:¹⁷ “Se a pessoa não é capaz de fazer com que o ambiente de negócios se torne agradável, não tem o direito de se irritar com os outros.”

Instantaneamente, a relação entre Jack e Bartz se tornou gélida. Dentro em pouco, eles passariam longos períodos sem estabelecer nenhum contato entre si.

Os esforços da Alibaba para recomprar a participação do Yahoo aconteceriam, cada vez mais, à vista de todos, como já acontecia com os outros litígios existentes.

Em setembro de 2009, enquanto a Alibaba comemorava seu décimo aniversário, em um voto público de desconfiança, o Yahoo vendeu¹⁸ as participações que havia adquirido no IPO da Alibaba.com. Então, em janeiro de 2010, quando o Google confrontava o governo chinês em uma violenta discussão sobre a censura e o acesso ilegal, o Yahoo saiu em seu apoio: “Condenamos qualquer tentativa de infiltração nas redes da empresa para que se obtenham informações dos usuários. (...) Estamos alinhados com o Google, no sentido de que esse tipo de ataque é profundamente perturbador, e acreditamos fortemente que a violação da privacidade do usuário é algo a que nós, como pioneiros da internet, devemos nos opor inteiramente.”

A Alibaba ficou furiosa ao ver seu principal acionista enfrentando o governo chinês. Por intermédio de um porta-voz, John Spelich, a Alibaba contra-atacou: “O Alibaba Group comunicou ao Yahoo que a afirmação de estar ‘alinhado’ com a posição que o Google adotou na semana passada foi imprudente, considerando-se a ausência de evidências. (...) A Alibaba não compartilha desse ponto de vista.”

O pior ainda estava por vir. Em setembro de 2010, o diretor-geral do Yahoo em Hong Kong declarou que estava à procura de anunciantes chineses continentais para o site, levando o Yahoo a concorrer com a Alibaba, que respondeu que reavaliaria sua relação com o Yahoo.

O CEO da Alibaba.com, David Wei, questionou publicamente a relação com o Yahoo: “Por que precisamos de um investidor financeiro sem sinergia nos negócios ou na tecnologia?” Ele acrescentou: “A grande mudança foi o Yahoo ter perdido sua própria tecnologia de motor de busca. A maior razão para uma parceria não existe mais.”

A relação com a Alibaba não melhoraria nunca sob o comando de Carol Bartz, demitida pelo Yahoo em setembro de 2011. Mas, antes que ela saísse, a Alibaba foi fustigada por duas crises que ameaçaram corroer o bem mais precioso da empresa: a confiança.

A primeira crise foi um incidente interno, a descoberta de uma fraude no negócio de B2B da Alibaba, o que prejudicou a reputação da empresa perante seus consumidores. A segunda foi a controvérsia sobre a perda de titularidade e a transferência do ativo Alipay da Alibaba, o que arranhou a reputação do Alibaba Group perante alguns de seus investidores.

A fraude, que envolveu cerca de cem pessoas da equipe de vendas da Alibaba, abrangeu 2.300 vitrines virtuais de comerciantes,¹⁹ certificados como fornecedores confiáveis por colaboradores corruptos. Pouco depois, os comerciantes arrecadaram US\$2 milhões em pagamentos relativos a encomendas de computadores e outros produtos na alibaba.com — itens campeões de venda, oferecidos a preços muito baixos — que nunca foram enviados aos consumidores no exterior.

A Alibaba se desgastou, sofrendo uma queda de 8% em suas ações, mas Jack ficou mais irritado com os danos causados à confiança dos consumidores. Os vendedores foram demitidos, e mais de 1.200 assinantes excluíram suas contas. Embora uma investigação tenha eximido a alta administração de qualquer delito, pelo fato de a fraude ter acontecido sob a supervisão do CEO David Wei e do COO da empresa, Jack exigiu que eles renunciassem.²⁰ Jack afirmou à imprensa que a Alibaba era, “provavelmente, a única empresa na China” em que a alta administração assumia suas responsabilidades, o que levou a *Forbes* a descrever Jack como “uma espécie rara” em uma nação “mergulhada em corrupção”. Quando alguns o acusavam de que a demissão dos executivos era um golpe publicitário, Jack respondia com raiva: “Não fui eu quem criou o câncer, mas vou curá-lo!”

David Wei não se opôs à medida, atribuindo a ela o papel de estimular ações repressivas semelhantes dentro do Taobao, pouco depois. “As pessoas diziam: ‘Uau, é tão sério assim?’”, ele me disse. “E isso desencadeou outros tipos de saneamento dentro do grupo.

Tudo começou dentro do B2B e, depois, se estendeu aos consumidores. Fico muito orgulhoso de minha demissão. Sem o saneamento do negócio, o IPO de 2014 não teria sido tão bem-sucedido.”

Mas a outra crise, ao afetar seus investidores, teria um impacto mais pernicioso e mais duradouro na reputação da Alibaba. Mesmo que a empresa insistisse que não havia feito nada de errado, posição defendida por muitos investidores, a controvérsia continua a servir como um chamariz para as críticas direcionadas à empresa. Essa crise estava concentrada sobre quem detinha o negócio da Alipay.

TEMPESTADE DE FOGO

A Alipay era uma peça fundamental na engrenagem do Taobao, rendendo mais de US\$700 milhões por dia em transações, mais da metade do mercado total da China. Pelo fato de ser tão essencial para a Alibaba, era difícil precificar o negócio, mas um analista estimou que a Alipay valia US\$1 bilhão.

Porém, em 10 de maio de 2011, revelou-se que o ativo Alipay havia sido, de fato, retirado do Alibaba Group no ano anterior. O negócio, agora, pertencia a uma empresa controlada pessoalmente por Jack, chamada Zhejiang Alibaba E-Commerce Company Limited. Jack possuía 80% da empresa, e o cofundador da Alibaba, Simon Xie (Xie Shihuang), detinha o resto. Os investidores tomaram conhecimento da transferência no relatório de lucros trimestrais do Yahoo, em um parágrafo escondido na página oito das observações. Lia-se:

Para agilizar a obtenção de uma importante licença regulatória, a titularidade do negócio de pagamento on-line do Alibaba Group, a Alipay, foi reestruturada para que 100% de suas ações em circulação passassem para as mãos de uma

empresa nacional chinesa, cujo acionista majoritário é o CEO do Alibaba Group. A gestão do Alibaba Group e seus principais acionistas, o Yahoo e a Softbank Corporation, estão engajados em discussões sobre os termos da reestruturação e os acordos comerciais apropriados relacionados com o negócio de pagamento on-line.

Um negócio potencialmente avaliado em US\$1 bilhão tinha, simplesmente, desaparecido? Os investidores ficaram alarmados. As ações do Yahoo despencaram — perdendo 7% em 11 de maio e 6% no dia seguinte —, fazendo com que evaporassem US\$3 bilhões de sua capitalização no mercado acionário. Naquela noite, em um esforço para conter os danos, o Yahoo revelou que ele e a SoftBank só haviam sido informados sobre a transferência de controle depois do fato consumado.

Mas alegar ignorância não era exatamente uma defesa. No acordo de investimento do Yahoo, assinado em 2005, qualquer transferência de ativos ou de afiliadas do Alibaba Group, avaliados em mais de US\$10 milhões, exigia a aprovação do conselho de administração da empresa ou de seus acionistas.

Na reunião geral anual da Alibaba.com, em Hong Kong, Jack defendeu a transferência, argumentando que era “100% legal e 100% transparente”. Ele acrescentou que estavam sendo mantidas discussões com o Yahoo e a Softbank “sobre as medidas comerciais adequadas referentes ao negócio da Alipay”, acrescentando: “Se não tivéssemos feito tudo honestamente, não estaríamos onde estamos hoje.”

A Alibaba também divulgou um comunicado confirmando a transferência e explicando que ela havia sido feita para cumprir os regulamentos do Banco Popular da China (PBOC, na sigla em inglês), o regulador bancário daquele país. Especificamente, o PBOC havia estabelecido suas “medidas administrativas para os serviços de pagamento oferecidos por instituições não financeiras”, que exigiam, segundo a explicação da Alibaba, que “as participações de

controle majoritário das instituições não financeiras deviam pertencer a acionistas nacionais”.

Em 15 de maio, em uma tentativa de acalmar os ânimos depois de dias de turbulência, a Alibaba e o Yahoo divulgaram uma declaração conjunta: “O Alibaba Group e seus principais acionistas, Yahoo Inc. e Softbank Corporation, estão envolvidos e comprometidos com negociações produtivas para resolver as questões pendentes relacionadas com a Alipay, de modo que os interesses de todos os acionistas possam ser atendidos o mais rapidamente possível.”

Mas havia uma lacuna entre as declarações públicas do Yahoo e da Alibaba, levantando uma série de questões preocupantes que se resumiam, essencialmente, a: quem sabia o quê? Quando?

A Alibaba afirmou que a transferência da Alipay já havia acontecido. Mas o Yahoo não informou seus acionistas durante meses, talvez até anos. Há quanto tempo o Yahoo (e a SoftBank) sabia da transferência? A Alibaba insistia que o Yahoo e a Softbank haviam sido informados, em uma reunião realizada em julho de 2009, que “a participação acionária majoritária da Alipay fora transferida²¹ para uma titularidade chinesa”. A publicação chinesa especializada em negócios *Caixin* confirmou, após uma investigação, que a Alipay fora vendida para a Zhejiang Alibaba E-Commerce Company Limited, empresa controlada por Jack, em duas operações, conduzidas em junho de 2009 e agosto de 2010. O valor total pago foi de 330 milhões de yuans (US\$51 milhões). Os críticos argumentaram que o Yahoo ou foi desonesto ou foi incompetente. Se o Yahoo sabia da transferência, por que não contou nada a seus investidores? Se não sabia, por que não sabia?

Outras questões problemáticas também surgiram com a crise. Será que a Alibaba realmente não tinha escolha, a não ser excluir um ativo tão importante da empresa? Além disso, será que essa transferência precisava ter sido feita para uma empresa sob o controle pessoal de Jack? E o que aconteceria a seguir?

Os acionistas do Yahoo ficaram exasperados, e um gestor de fundos especulativos afirmou aos meios de comunicação: “Parece que a situação evoluiu para uma batalha de disse me disse, por meio

de comunicados de imprensa. Tudo indica que o conselho administrativo do Yahoo não estava a par das coisas.”

Os críticos da estrutura VIE e dos investimentos em empresas chinesas em geral estavam tendo uma oportunidade e tanto. Será que a Alibaba, de fato, conforme argumentava, não tivera alternativa a não ser fazer a transferência?

Nos bastidores, quando a crise estourou, Jerry Yang ficou aborrecido, mas se manteve calmo. Masayoshi Son, porém, ficou furioso. O que Jack estava pensando? Para descobrir o que estava acontecendo, Jerry se ofereceu para ir até Pequim. Em uma reunião com um alto funcionário do PBOC, disseram-lhe que era melhor apenas “aceitar a situação”. Quando pressionou por uma explicação, informaram-lhe, simplesmente, que o assunto havia “fugido do controle do PBOC”.

Com efeito, em junho de 2010 o PBOC havia implementado novas regras para normatizar as plataformas terceirizadas de pagamento pela internet dentro do território chinês. As regras estabeleciam um procedimento de cadastro mais demorado para empresas de capital estrangeiro do que para os candidatos cujo capital fosse integralmente nacional. O PBOC vinha discutindo a questão da titularidade estrangeira das empresas de pagamento desde 2005. Mas as regras não excluía integralmente a titularidade estrangeira.

Os defensores de Jack argumentavam que ele simplesmente havia percebido, de antemão, o rumo que as ações regulatórias seguiriam. Colocar o ativo Alipay em uma empresa doméstica que ele mesmo controlava poderia livrar a Alibaba do risco de que novas licenças a serem emitidas pelo PBOC fossem negadas a empresas que contassem com investimento estrangeiro. Em 2014, às vésperas de seu IPO, em um esforço para esclarecer o assunto, a Alibaba justificou a transferência explicando que a “ação habilitava a Alipay a obter uma licença para os serviços de pagamento em maio de 2011, sem delongas e sem qualquer impacto prejudicial para nossos mercados varejistas na China ou para a Alipay”.

De fato, em 26 de maio de 2011, a Alipay, agora com titularidade inteiramente nacional, foi a primeira de 27 empresas a conquistar uma licença,²² tendo recebido a licença de número 001. Mas os

críticos de Jack o acusam disso, pois o PBOC também emitiu licenças para empresas com investimentos estrangeiros, como a Tenpay, do Tencent, que era a número dois no mercado. Assim, o argumento de que a Alibaba precisou transferir a titularidade da Alipay das mãos de estrangeiros não se sustentava. Em relação a isso, os defensores de Jack argumentavam que a comparação da Tenpay com outras empresas que tinham investimentos estrangeiros não era válida: a Alipay já contava com uma fatia tão dominante do mercado que não poderia esperar pela mesma tolerância. Havia milhares de empresas ativas no mercado de pagamentos terceirizados, mas, com o primeiro lote de licenças emitidas em maio, o PBOC também estabeleceu um prazo — 1º de setembro de 2011 — para que todas as empresas obtivessem suas próprias licenças ou promovessem a fusão com uma empresa que já detivesse uma licença. Inevitavelmente, isso gerou muita tensão. As empresas que vinham operando em uma zona de indefinição estavam, agora, sendo divididas em duas categorias bem distintas, com base na existência de um investimento estrangeiro e de uma licença já emitida. Aquelas que ainda não haviam recebido as licenças enfrentavam o risco de ter de abandonar o negócio, e aquelas que já tinham as licenças mas possuíam investimento estrangeiro estavam preocupadas com a possibilidade de a movimentação da Alipay ameaçar sua própria capacidade de fazer IPOs no futuro, prejudicando a avaliação de seus negócios e, conforme muitas temiam, minando a estrutura de investimento VIE, da qual tantas empresas de internet dependiam.

Logo após as licenças terem sido emitidas, o PBOC organizou uma reunião à qual Jack e várias concorrentes da Alipay compareceram. Muitas confessaram sua insatisfação em relação à Alibaba, mas Jack permaneceu em silêncio. No entanto, deixando de lado o problema do licenciamento, a realidade é que muitas empresas estavam interessadas no oásis da fortuna que poderia ser conquistada com os pagamentos on-line. Mas tudo não passou de uma miragem: com taxas de apenas 1% sobre as transações, se o licenciamento já não tivesse afunilado o campo de atuação, então, de qualquer maneira, a concorrência acabaria levando a esse resultado. Nessas circunstâncias, o incidente da Alipay — e o regime de

licenciamento do PBOC por ele desencadeado — apenas acelerou o inevitável: muitas empresas de pagamento acabaram encalhadas no deserto, e, em breve, ficariam sem financiamento algum. Um executivo resumiu a situação para mim: “Existiam mais empresas com ‘soluções de pagamento’ do que empresas de comércio eletrônico entre consumidores. Era como estar em uma cozinha com mais chefs do que clientes no restaurante.”

À luz de tudo isso, Jack agira corretamente ao transferir o controle da Alipay para si? Ou a razão estaria com aqueles que, até hoje, criticam essa transferência? Ambos os lados da disputa invocavam sua interpretação do que o governo chinês, sob a forma do PBOC, tinha em mente. Mas isso era totalmente inalcançável. O PBOC nunca afirmara que entidades com investimentos estrangeiros poderiam possuir plataformas de pagamento. Mas, da mesma forma, nunca afirmara qualquer interdição nesse sentido. Um investidor influente com quem conversei resumiu: “O PBOC ficou irritado. Mas Jack também foi muito hábil ao colocar diferentes facções umas contra as outras. Ninguém poderia fazer nada quanto a isso porque, para começar, as regras do PBOC eram muito vagas.”

Estaria acontecendo alguma coisa a mais para que Jack tomasse a atitude arriscada de retirar a Alipay da Alibaba? Certamente, a relação cada vez pior entre o Yahoo e a Alibaba não ajudava em nada. Sob o comando de Carol Bartz, as relações haviam se tornado tão ruins que ela e Jack não estavam nem mesmo se falando. Em vez disso, eles começaram a se comunicar por meio de declarações ou de entrevistas para os meios de comunicação.

Oito meses antes da eclosão da crise da Alipay, Bartz afirmara que não tinha nenhum interesse em vender a participação do Yahoo na Alibaba, e que Jack estava apenas tentando “reconquistar algumas de suas ações” às vésperas de um IPO que elevaria bastante o valor delas. A Alibaba reagiu de imediato por meio da mídia, negando quaisquer planos de fazer um IPO e reafirmando seus esforços em uma negociação de boa-fé²³ com o Yahoo, a fim de recomprar suas participações.

A realidade para a Alibaba, porém, era que, se o Yahoo não concordasse com o preço que a Alibaba estava disposta a pagar, Jack

não poderia fazer muita coisa.

Será que essa frustração teve alguma influência? Ou o motivo seria algum outro problema iminente? Cinco anos haviam se passado desde o investimento do Yahoo. Parte do acordo de investimento, com o qual a Alibaba concordara somente após intensas negociações, dava ao Yahoo o direito de escolher um segundo diretor no conselho da Alibaba em 2010. Além disso, o acordo também estipulava que, por maioria simples, o conselho poderia substituir a alta administração da Alibaba. Se uma Bartz hostil ganhasse o apoio de Jerry Yang, que, embora não fosse mais o CEO, ainda ocupava lugar no conselho da Alibaba, e conquistasse o apoio de Masayoshi Son, ela poderia ter mais votos do que Jack e Joe, o que ameaçaria suas posições. Isso era improvável — considerando o bom relacionamento de Jack com Jerry e Masayoshi Son, para não mencionar a dificuldade de uma empresa estrangeira tentar obter o controle de uma empresa tão icônica quanto a Alibaba —, mas não impossível, especialmente se Bartz conseguisse reforçar sua posição nas negociações referentes à venda da participação do Yahoo. No entanto, a própria ameaça de um movimento nesse sentido teria sido altamente destrutiva para o Yahoo. “Nesse caso, o investimento deles resultaria inútil”, como resumiu outro fundador da internet na China com quem conversei.

De todo modo, a “opção nuclear” nunca chegou a acontecer. À medida que as críticas em relação à transferência de titularidade iam aumentando, a Alibaba não tinha muita escolha a não ser chegar a um acordo com o Yahoo o mais rápido possível. Muitos críticos internos eram ainda mais severos do que os críticos estrangeiros. Em seu entender, a briga ameaçava os interesses de outros empreendedores na China, o que minava a confiança na estrutura VIE e os investimentos estrangeiros no país em geral. Após criticar inicialmente o governo pelo vago e lento processo de aprovação do licenciamento de provedores de pagamento, a respeitada revista local *Caixin* atacou Jack pessoalmente, por “violar os princípios contratuais que sustentam a economia de mercado”. Jack havia manchado sua reputação empresarial internacional e reduzido as perspectivas de crescimento em longo prazo da Alibaba,

argumentou a *Caixin*, por meio da transferência de um ativo “para uma empresa sob seu nome, por um preço baixo demais para ser justo”. O fundador de uma empresa de internet da China com quem conversei quatro anos após a controvérsia me disse que, mesmo que essa fosse a motivação, Jack havia agido de modo legítimo: “Entendo perfeitamente isso. Está correto? Se eu fosse Jack, teria feito a mesma coisa. Se ele não tivesse resolvido o problema dos incentivos, a Alibaba não seria a Alibaba de hoje.” Embora vários líderes empresariais chineses endossassem publicamente esse ponto de vista, alguns postavam os links para o artigo da *Caixin* nas mídias sociais.

Logo após a publicação do artigo, Jack se comunicou com Hu Shuli, a influente editora-chefe da *Caixin*, por meio de uma enxurrada de mensagens de texto, a fim de discutir as questões que ela havia levantado. A primeira sessão de mensagens de texto durou duas horas. Jack lhe enviou uma mensagem para dizer que estava muito decepcionado pelo fato de a *Caixin* ter publicado os comentários sem conhecer todo o contexto. Ele disse que “não tinha nenhum interesse em política”, que só queria “ser ele mesmo” e “ser responsável por si mesmo e pelos outros”.

Jack afirmou que “a situação atual não foi planejada [por nós], mas [somos] obrigados a agir assim. A complexidade do processo de tomada de decisão dos acionistas e do conselho administrativo também será um problema de governança corporativa no futuro”. Ele acrescentou: “Adoto três princípios para fazer as coisas: em primeiro lugar, ser 100% lícito; em segundo lugar, ser 100% transparente; em terceiro lugar, a empresa precisa se desenvolver de forma sustentável e saudável.”

Curiosamente, Jack revelou a Hu que, naquele momento, a relação da Alibaba com o Yahoo estava mais fortalecida do que com a SoftBank: “Os problemas entre mim e o Yahoo são fáceis de resolver. São problemas de interesses. Mas os problemas entre mim e Masayoshi Son não se resumem a questões de interesses.” Além da disputa da Alipay, no auge da controvérsia Jack revelou²⁴ que tinha divergências fundamentais com Son em uma série de questões

relativas a recursos humanos, incluindo os regimes de incentivo aos colaboradores e o treinamento de pessoal:

Ele acha que os colaboradores podem ser substituídos a qualquer momento. Eu acredito que devemos dar oportunidades aos jovens chineses, compartilhando o futuro com eles. Para ele, o caso do Japão é diferente: de qualquer maneira, sou eu quem pago seus salários; então, se vocês quiserem trabalhar, tudo bem, mas, se não quiserem, haverá outras pessoas querendo. Em primeiro lugar, eu não acho que [o que acontece no] Japão esteja necessariamente certo; segundo, trata-se de um equívoco total na China. Acredito nos consumidores em primeiro lugar, e nos colaboradores em segundo. Não teríamos esta empresa sem a nossa equipe. Nossos princípios são completamente diferentes em relação a essa questão. (...) A questão existe desde o primeiro dia.

Jack revelou que sua desavença com Son era antiga, que eles vinham “discordando regularmente nos últimos anos quanto a esse tema”. Jack também expôs a diferença de abordagem em relação à participação acionária. “Todos os 17 mil colaboradores da Alibaba têm ações”, disse ele. “Vocês podem perceber que, desde que a Alibaba foi criada até hoje, minha participação foi se tornando cada vez menor.” Jack argumentou que Son, ao contrário, tinha uma participação na Alibaba de “30% desde o primeiro dia, e agora ela é superior a 30%”. Em um sinal da tensão que havia se instalado entre os dois, ele convidava os jornalistas a analisarem o modo como Son tratava seus próprios colaboradores na SoftBank: “Verifiquem se ele já ofereceu alguma coisa a seus colaboradores. (...) Pedir que ele [Son] abra mão de 1% [de sua participação] é como arrancar um dente de um tigre vivo.”

Ao mesmo tempo que Jack professava sua admiração pelas habilidades de negociação de Son, também afirmava que Son era o “galo de ferro” (*tie gongji*) número um do mundo, uma expressão

idiomática chinesa para descrever pessoas que são extremamente mesquinhas, significando que não havia a menor chance de retirar nem mesmo um fio de cabelo de um galo de ferro.

Considerando-se que muitos dos fatos foram contestados e que havia muita coisa em jogo, os esforços para resolver essa disputa se arrastaram por semanas, que logo viraram meses. No meio da crise,²⁵ Jack descreveu as negociações sobre a indenização a ser paga pela transferência da Alipay como “muito complicadas”, comparando-as com as “negociações de paz nas Nações Unidas”.

Mas chegar a uma solução estava se tornando urgente. No fim de julho, as ações do Yahoo haviam caído 22% desde o início do impasse. Algumas semanas antes, o investidor de alto perfil David Einhorn, da Greenlight Capital, vendera toda a sua posição no Yahoo, que ele adquirira por sua exposição à China, dizendo que “não havia aceitado participar daquele litígio”.

Finalmente, em 29 de julho, chegou-se a um acordo. A transferência dos ativos seria mantida. Porém, beneficiando-se de sua participação continuada, o Yahoo receberia uma compensação entre US\$2 bilhões e US\$6 bilhões dos proventos de qualquer IPO futuro da Alipay. A Alibaba, o Yahoo e a SoftBank estavam dispostos a colocar um ponto final na briga. Mas os investidores do Yahoo ficaram desapontados, especialmente pelo limite de US\$6 bilhões,²⁶ e suas ações caíram 2,6% após a divulgação dessa notícia. Em uma ligação para os investidores, a fim de lhes explicar o acordo, Joe Tsai reagiu vigorosamente, dizendo que a transferência fora realizada para cumprir os regulamentos do governo: “Se você possui 100% de um negócio que não funciona, possui 100% de nada.”

O episódio da Alipay foi uma experiência amarga, mas o acordo de compensação havia colocado um fim a meses de incerteza. Agora, a Alibaba poderia focar em sua próxima prioridade: a recompra da maior fatia possível de participação do Yahoo.

Em 30 de setembro de 2011, Jack aceitou um convite para dar uma palestra na Universidade de Stanford, na série de conferências China 2.0, que eu havia ajudado a organizar alguns anos antes, ao lado de Marguerite Gong Hancock. Depois de apresentá-lo no palco, ocupei um assento na primeira fileira para assistir ao que acabaria se

tornando um velho desempenho do “Jack Mágico”. Falando em inglês, Jack começou reconhecendo o elefante na sala — a relação da empresa com o Yahoo. Ele disse que estava muito cansado de todos os acontecimentos dos últimos meses e, em seguida, levantando a mão direita e olhando para a plateia, afirmou: “Eu ainda não sei o que é a VIE, está bem?” Evidentemente, era óbvio que Jack sabia tudo sobre a estrutura de investimento — ela havia sido o cerne da polêmica da Alipay —, mas fingir ignorância era sua maneira de conquistar a multidão, mesmo que os advogados presentes não conseguissem conter sua incredulidade. Jack, então, se aventurou em um terreno mais seguro, usando algumas de suas histórias sobre ações, antes de eu começar a lhe repassar algumas perguntas feitas pela imprensa. Quando lhe perguntaram: “Você vai comprar o Yahoo?”, Jack respondeu: “Sim, estamos muito interessados nisso.” Quando Kara Swisher, da AllThingsD, da Dow Jones, perguntou se ele queria recomprar apenas a participação do Yahoo na Alibaba, ou todo o Yahoo, Jack respondeu com uma objetividade que rapidamente deu a volta ao mundo: “Tudo. O Yahoo China já é nosso, certo?” Em seguida, colocando a mão direita no bolso, ele acrescentou: “Já está no meu bolso!” Ele concluiu acrescentando que a situação era complexa e demandaria tempo.

No fim das contas, levaria nove meses até que uma negociação estivesse concluída. Em 21 de maio de 2012, os termos foram divulgados: a Alibaba pagaria ao Yahoo US\$7,1 bilhões (US\$6,3 bilhões em dinheiro e até US\$800 milhões em ações preferenciais) para recomprar metade da participação do Yahoo, ou 20% da Alibaba, compensando o Yahoo com recursos desesperadamente necessários: US\$4,2 bilhões após os impostos. A Alibaba também assumia o compromisso de recomprar um quarto da participação remanescente do Yahoo até 2015, ou deixar o Yahoo vender sua participação em um futuro IPO²⁷ do Alibaba Group. O Yahoo e a Softbank também concordaram em limitar seus direitos de voto no conselho administrativo da Alibaba a menos de 50%. Jack e Joe poderiam se sentir seguros. Eles haviam definido um rumo para seu IPO (2.0).

12. Ícone ou Ícaro?

Os comunistas nos venceram no capitalismo!

— Jon Stewart

IPO 2.0

Em 8 de setembro de 2014, dois dias antes do aniversário de 50 anos de Jack, o Alibaba Group Ltd. deu o pontapé inicial em sua rodada global na cidade de Nova York.

Quinze anos depois de subir a tosca escada de cimento no interior do condomínio dos Jardins do Lago, eu subia os degraus de mármore polido do hotel Waldorf Astoria, em Manhattan. Eu viera testemunhar o nascimento da “BABA”.

Caminhões com transmissão ao vivo via satélite e carros de passeio pretos estavam perfilados do lado de fora do hotel. Lá dentro, Jack, Joe e o restante da equipe da alta administração se preparavam para sua apresentação. Acompanhei os vários investidores ao longo de todo o percurso, desde a rua 49 até os elevadores dourados do saguão do hotel. Naquele dia, o assunto era a Nova China. O local era apropriado, já que, pouco depois, o venerável Waldorf Astoria seria, ele próprio, adquirido¹ por US\$2 bilhões por uma empresa chinesa.

Ao chegar ao salão no andar de cima, os investidores recebiam pulseiras que determinavam se eles ouviriam o pronunciamento da Alibaba no salão principal ou em uma das salas extras, do lado de

fora. Um investidor disse que aquilo o fazia lembrar o lançamento de um iPhone.

Todas as atenções estavam voltadas para Jack. Embora Jonathan Lu, como CEO,² fosse a principal figura na apresentação, Jack era — como ainda é — a personificação da Alibaba. Quando chegou sua vez de falar, ele contou aos investidores a história de sua primeira e malsucedida viagem aos Estados Unidos para angariar fundos, 15 anos antes, ao lado de Joe. Tentando levantar US\$2 milhões com os capitalistas de risco, ele voltou à China, segundo disse, de mãos abanando. Mas agora ele estava de volta, e pedindo um pouco mais.

Naquela primeira viagem, Joe tentara, sem sucesso, convencer Jack a apresentar algo aos investidores que eles tinham ido conhecer nos Estados Unidos. Dessa vez, porém, eles tinham vindo preparados. Cada um dos investidores recebeu um volumoso prospecto de trezentas páginas. Os brilhantes gráficos na capa alaranjada, ao estilo de desenhos animados, faziam o prospecto parecer mais um livro infantil do que um documento importante destinado a adultos. Mas, ao folhear a obra, os investidores encontravam um texto sóbrio, descrevendo os “Fatores de Risco” — algo padrão em qualquer oferta pública. A seção contava com 37 páginas, detalhando os riscos “intangíveis”³ e “tangíveis”, como a dependência da empresa da Alipay, um negócio que ela já não possuía mais. Jack abordou a questão da transferência da Alipay sem rodeios, afirmando que não lhe havia restado alternativa. A decisão, segundo ele, foi uma das mais difíceis de sua vida, mas, analisando retrospectivamente, ele faria tudo de novo.

Os fatores de risco também incluíam um debate sobre a controversa mas duradoura estrutura de investimento VIE. No entanto, a oferta acrescentara, além da VIE, outra camada de complexidade aos investidores: a “Sociedade Alibaba”. A sociedade⁴ compreendia trinta indivíduos, a maior parte deles⁵ membros da equipe de gestão da Alibaba. Seis,⁶ mais Joe Tsai, eram os cofundadores originais da Alibaba. O objetivo explícito da sociedade era ajudar os gerentes seniores da Alibaba a “colaborar e superar a burocracia e a hierarquia”, a fim de garantir “excelência, inovação e

sustentabilidade”. Em dezembro de 2015, a Alibaba nomeou quatro novos sócios, elevando o total para 34.⁷

Logicamente, a razão implícita para uma sociedade é o controle. Mesmo depois de abrir seu capital, a Alibaba queria garantir que os fundadores permanecessem senhores do próprio destino. Isso já fora motivo de polêmica para a empresa, levando a Bolsa de Valores de Hong Kong e seus reguladores⁸ a recusarem o pedido da Alibaba para um IPO em seu território. Hong Kong receava que avaliar aquela estrutura seria um sinal de enfraquecimento de seu compromisso com o sistema de “um acionista, um voto”.

A Alibaba contra-argumentou que a sociedade não poderia ser comparada com a alta concentração de controle das estruturas de ações de “duas classes” ou “com direito a voto” utilizadas por outras empresas de tecnologia nos Estados Unidos, como o Google e o Facebook. Ao contrário, ela estava propondo uma forma nova e mais sofisticada de governança corporativa, que dava a cada membro de um grupo maior de gestores o direito a um voto. Mas essa distinção não foi capaz de convencer as autoridades de Hong Kong, e a Alibaba acabou optando por um IPO na Bolsa de Nova York.

Dizer “não” à Alibaba custou caro a Hong Kong, privando os banqueiros e os advogados da cidade de enormes e inesperados ganhos. Joe Tsai foi incisivo: “A questão que Hong Kong deveria analisar é se está pronta para olhar para o futuro, enquanto o resto do mundo a deixa para trás.”

E, assim, a Alibaba foi parar em Nova York. Com a venda de 12% da empresa, foi possível levantar US\$25 bilhões, o maior IPO da história. O Credit Suisse e o Morgan Stanley, dois dos seis bancos contratados para conduzir o negócio, arrecadaram US\$49 milhões cada. Os honorários de um exército de advogados que atuou na negociação chegaram a mais de US\$15 milhões.

Em Nova York, o negócio chamou a atenção de Jon Stewart, no Comedy Central. Primeiro, ele fez uma brincadeira sobre o negócio da Alibaba, de conexão entre compradores e vendedores: “A Lista de Craig com gráficos melhores, seria isso?” Depois, zombou da complicada estrutura de titularidade da Alibaba: no IPO, os investidores estavam comprando ações do Alibaba Group Holdings

Limited, uma empresa constituída nas Ilhas Cayman, controlada por uma sociedade que, na verdade, não detinha de fato os ativos dos negócios na China. “Então eu paguei por uma ação de uma coisa qualquer que fica em uma ilha, e essa coisa não é minha?” Stewart continuava: “Vocês estão nos vendendo um tempo compartilhado, é isso? Um tempo compartilhado em uma empresa. Sem nos dar descanso para acompanhar toda a sua apresentação?” Finalmente, Stewart observava que a Alibaba estava sendo listada em Nova York porque não havia conseguido ser listada na China: “Os comunistas nos venceram no capitalismo!” Stewart concluía simulando que telefonaria para seu corretor para que ele adquirisse, em vão, algumas ações da BABA.

Mas esse IPO⁹ não tinha a ver com os investidores individuais; ele tinha a ver com as grandes instituições, para as quais 90% das ações estavam reservadas. Setecentos investidores institucionais subscreveram as ações, incluindo quarenta que apresentaram ordens de mais de US\$1 bilhão cada. No fim, a maior parte das ações foi alocada para apenas algumas dezenas de instituições.

Jack Mágico e o apelo do gigantesco negócio da Alibaba haviam funcionado. A demanda¹⁰ pelas ações da BABA superou a oferta em mais de 14 vezes. Um saudável estouro no primeiro dia era inevitável. A procura foi tão alta que a Bolsa de Valores de Nova York precisou de meia hora só para definir a abertura do pregão. As ações foram listadas a US\$68, mas as cotações iniciais ficaram um pouco abaixo de US\$100. A BABA fechou o dia 25% acima do preço inicial, o que levou a avaliação da empresa para mais de US\$230 bilhões, superior à Coca-Cola. Entre as empresas de internet, a Alibaba perdia apenas para o Google, valendo ainda mais do que a Amazon e o Facebook. Nas semanas seguintes, suas ações continuaram a subir e sua avaliação superou, de longe, a Walmart e a Amazon, praticamente alcançando a marca de US\$300 bilhões no início de novembro. Refletindo o recorde de 2007, quando investiu US\$36 milhões na compra de um apartamento em Hong Kong após o IPO da Alibaba.com, menos de um ano depois do IPO de 2014, Jack adquiriu outro valoroso patrimônio, dessa vez por US\$190 milhões, na forma de uma casa de três andares, com 929 metros

quadrados, em um local ainda mais alto no Pico Victoria, em Hong Kong.

No entanto, do mesmo modo que o IPO da Alibaba.com em 2007 havia causado alvoroço para logo depois desandar, em breve a BABA também passaria por altos e baixos: as ações do Alibaba Group caíram cerca de 50% antes do término do verão de 2015. No fim de agosto, pela primeira vez, elas ficaram abaixo do preço do IPO, US\$68. Em setembro, a avaliação da Alibaba tinha despencado¹¹ quase US\$150 bilhões desde o seu pico em novembro de 2014, no que a Bloomberg descreveu como a “maior destruição do valor de mercado do mundo”.

O recém-nomeado CEO Daniel Zhang lembrou aos colaboradores da empresa que “nossos valores não oscilam com as flutuações no preço das ações”, e que eles estavam não apenas travando uma batalha, mas “que tinham entrado naquela luta por 102 anos para ganhar a guerra”. Graças à expectativa em relação ao futuro IPO da empresa-mãe da Alipay, rebatizada de Ant Financial,¹² a Alibaba também daria continuidade à sua prática de criar oportunidades regulares para que os colaboradores resgatassem parte de suas ações. Embora o IPO da Ant Financial (em uma bolsa de valores nacional) ainda esteja, provavelmente, a um ano ou dois de distância, a Alibaba já começou a distribuir ações na unidade financeira.

Depois de alguns primeiros meses com muita força, por que as ações da Alibaba caíram tão rapidamente e com tanto alcance? A maior queda foi provocada por uma briga pública entre a Alibaba e uma agência do governo chinês, um desdobramento que chocou os investidores estrangeiros que haviam acreditado que Jack, de alguma forma, era uma fonte privilegiada perfeita, imune a tais confusões.

LUTANDO CONTRA OS PIRATAS

Em 28 de janeiro de 2015, a Administração Estatal da Indústria e Comércio (SAIC, na sigla em inglês), autoridade de negócios e licenciamento da China, publicou um relatório¹³ em seu site que detalhava as reclamações, coletadas até o mês de julho anterior, que acusavam a Alibaba de vender produtos falsificados e seus colaboradores de aceitar propinas dos fornecedores, com o objetivo de impulsionar as classificações de seus produtos. O relatório também detalhava uma investigação subsequente da SAIC sobre a venda de itens falsificados em seis principais sites de comércio eletrônico, incluindo o Taobao e o Tmall. A SAIC descobriu que, entre as compras por amostragem no Taobao, apenas 37% eram considerados produtos autênticos, acrescentando: “Por um longo tempo, a Alibaba não prestou atenção suficiente nas operações ilegais em suas plataformas, e não tratou os problemas de forma eficaz.” Pior ainda: o relatório afirmava que “a Alibaba não apenas enfrenta a maior crise de credibilidade desde a sua criação, como também exerce má influência sobre outros operadores de internet que estão tentando operar legalmente”.

Quando a mídia divulgou a história, as ações da Alibaba caíram mais de 4%.

A Alibaba ficou furiosa, questionando a metodologia da SAIC e suas motivações. Surpreendentemente, tanto o relatório da SAIC quanto a resposta da Alibaba foram feitos à vista do público. Na China, as discussões entre o governo e as empresas normalmente são realizadas em particular, como a falta de transparência nas intenções e nas interações do PBOC durante a crise da Alipay já havia ilustrado. Mas, nesse caso, uma das maiores empresas da China estava criticando diretamente o governo. De forma ainda mais espetacular, a postagem de um representante do serviço de atendimento ao cliente do Taobao na conta oficial da mídia social da empresa¹⁴ chegava até a nomear o funcionário da SAIC¹⁵ envolvido: “Diretor Liu Hongliang! Você está quebrando as regras, deixe de ser um árbitro desonesto!” A postagem continuava: “Estamos dispostos a aceitar sua existência quase divina, mas não podemos concordar com os padrões dúbios utilizados em vários procedimentos de amostragem e com sua lógica irracional.”

Embora a postagem tenha sido apagada pela Alibaba algumas horas depois, foi substituída por uma comunicação oficial que continuava a ser notável por sua franqueza: “Estamos abertos a uma supervisão justa, e nos opomos à ausência de supervisão, à supervisão equivocada ou à supervisão com fins maliciosos.” A Alibaba também indicava que havia apresentado uma queixa contra o funcionário da SAIC pelos procedimentos abusivos e pelo uso de métodos enganosos para chegar a uma “conclusão não objetiva”, acrescentando: “Acreditamos que a má conduta processual do diretor Liu Hongliang durante o processo de supervisão, a aplicação irracional da lei e a obtenção de uma conclusão tendenciosa utilizando uma metodologia equivocada causaram danos irreparáveis e graves ao Taobao e às empresas on-line chinesas.”

Para a Alibaba, o momento da disputa foi particularmente inoportuno, vindo à tona um dia antes¹⁶ do lançamento de seu relatório de ganhos trimestrais. A Alibaba registrou vendas de 40%,¹⁷ mas os investidores não se impressionaram com esses números, o que fez com que suas ações caíssem mais 8,8%. Dezenas de bilhões de dólares sumiram de sua avaliação em apenas dois dias. Na teleconferência de apresentação dos resultados, Joe Tsai, vice-presidente executivo da empresa, revidou: “Na Alibaba, acreditamos na integridade. Apoiamos uma supervisão rigorosa de nossa empresa, mas também nos sentimos compelidos a denunciar quando houver ataques distorcidos e injustos contra nós.”

E a política de retaliação sistemática ainda não havia terminado. Em seguida, a SAIC revelou que havia mantido os detalhes da reunião de julho de 2014 em sigilo para não “impedir os preparativos da Alibaba para sua oferta pública inicial”. Isso era particularmente de pouca utilidade para a Alibaba, que acabara de abrir seu capital, porque levantava a desconfortável possibilidade de que a gestão não havia sido capaz de divulgar a disputa aos investidores antes de seu IPO, algo que deveria ter feito parte da (já volumosa) seção dos fatores de risco no prospecto. Mas a Alibaba negou a acusação, afirmando que não tinha conhecimento prévio do relatório governamental, nem havia pedido à SAIC para retardar a publicação de qualquer relatório, acrescentando que as reuniões com

os reguladores eram uma ocorrência normal. Não é de surpreender que tudo isso tenha desencadeado uma ação judicial coletiva contra a Alibaba na semana seguinte.

No fim das contas, a maledicência tinha ido longe demais. A SAIC excluiu o relatório de seu site. Jack voou para Pequim para se reunir com o chefe dos reguladores, Zhang Mao.¹⁸ Lá, os dois homens, pelo menos em público, fizeram as pazes. Jack prometeu “cooperar ativamente com o governo e dedicar mais tecnologia e capital” para erradicar a venda de produtos falsificados. Zhang Mao elogiou a Alibaba por seus esforços para salvaguardar os interesses dos consumidores e disse que a SAIC procuraria desenvolver novas ferramentas para supervisionar o setor do comércio eletrônico.

Analisando em retrospectiva esse incidente, um ex-executivo sênior da Alibaba me disse que, em primeiro lugar, teria sido melhor se a empresa não tivesse respondido à notícia divulgada pela SAIC: “A Alibaba ainda é relativamente jovem, mas alguns acreditam que ela se tornou um enorme monstro. Nem mesmo o governo sabe como lidar com ela. No futuro, haverá muitos conflitos. Isso é natural. Porque esse governo nunca teve de lidar com uma empresa com tamanha influência.”

No entender da Alibaba, e no de qualquer empresa privada, o próprio governo chinês é uma hidra multicéfala de agências, muitas vezes competindo entre si para exercer influência, cobrar taxas de licenciamento ou outras formas de arrendamento que justifiquem sua existência, em geral não contando com o apoio necessário do governo central para financiar suas operações. Tais agências existem tanto no nível nacional quanto em vários níveis inferiores. Algumas são replicadas em toda a cadeia hierárquica, atravessando as províncias, chegando aos municípios e, finalmente, ao nível das aldeias rurais.

Jack costuma repetir com frequência uma frase sobre sua relação com o governo chinês: “Apaixone-se pelo governo, mas não se case com ele — respeite-o.” Com tantos departamentos, se ele realmente fosse se casar com o governo, acabaria se tornando um polígamo. Jack revelou¹⁹ que, apenas em 2014, a Alibaba recebeu mais de 44 mil visitas de várias delegações governamentais na China.

No entanto, ainda que a intenção não seja se casar, o simples respeito ao governo pode representar um desafio. Certa vez, Jack explicou a um amigo que nunca tinha muita certeza sobre sua agenda de um dia para o outro. Se o secretário do partido de Zhejiang, por exemplo, pedisse que Jack viajasse com ele como parte de uma delegação empresarial de Taiwan, então ele não teria muita escolha a não ser fazer a viagem. Possuir um jato Gulfstream G650 é um grande privilégio, mas, diferentemente de seus pares magnatas do Ocidente, para Jack há sempre um senso de emboscada implícito, já que, nesse caso, não é ele quem determina a rota que os pilotos devem seguir.

Respeitar o governo também envolve cultivar boas relações com uma ampla gama de funcionários públicos, incluindo os futuros líderes do país, que, um dia, poderão exercer enorme influência sobre a empresa. Uma característica típica no saguão de qualquer grande empresa na China, seja ela estatal ou privada, é uma parede de fotos celebrando as reuniões entre o diretor e vários dignitários do governo. A Alibaba não é exceção. Na entrada de sua sala para visitantes VIPs, há uma foto²⁰ de julho de 2007 em que Jack dá as boas-vindas a Xi Jinping nas dependências da Alibaba. Como se sabe, Xi é o atual presidente da China, mas, naquela época, ele era secretário do Partido Comunista de Xangai.²¹

Os empreendedores chineses nunca conseguem eliminar o risco de que normas ou ações arbitrárias interfiram em seus negócios. Uma saída para tentar proteger suas empresas é ajudar o governo a fazer seu trabalho.

Parte do trabalho da SAIC consiste em conter a invasão de mercadorias pirateadas.²² On-line ou off-line, a luta contra a pirataria é similar a um jogo de Whack-A-Mole (Acerte a toupeira): acerte um pequeno montículo de terra, e as toupeiras aparecerão em outro lugar. Para virar a página dos desentendimentos com a SAIC, a Alibaba aumentou o número de colaboradores dedicados à luta contra a pirataria, de 150 para 450 pessoas, incluindo uma equipe de “consumidores secretos” destinada a erradicar as falsificações. A Alibaba opera um sistema de “três advertências e você está fora” para penalizar os fornecedores. Vender o mesmo produto falso em

três ocasiões²³ resulta na expulsão do comerciante da plataforma. Para eliminar os comerciantes que ressurgem com outro nome — o problema de “acertar a toupeira” —, a Alibaba adotou algumas medidas defensivas criativas. Semelhante às táticas de “prova de vida” usadas pelos negociadores de reféns, a empresa pede que os comerciantes comprovem sua identidade tirando uma foto de si mesmos com sua carteira de identidade e o jornal do dia. É possível, até, que eles tenham de fazer a foto com uma “pose do dia” específica, como medida de segurança extra.

Em um jantar a portas fechadas em Londres, em outubro de 2015, Jack resumiu o problema da seguinte maneira: “Talvez 1% dos comerciantes em nossa plataforma sejam maus elementos.” Porém, com 9 milhões de comerciantes no Taobao, isso corresponde a 90 mil “maus elementos”. Um investidor presente no jantar, David Giampaolo, resumiu a mensagem de Jack naquela noite: “Ele está focado em resolver o problema. Porém, poucas pessoas, especialmente no exterior, se dão conta da enormidade dessa tarefa.”

Em Pequim, no Dia dos Solteiros de 2015, Jack foi ainda mais longe: “Para cada consumidor que compra um produto falsificado em nosso site, perdemos cinco. Também somos vítimas [de falsificações]. Nós odiamos isso. (...) Estamos lutando há anos, mas é uma luta contra a natureza humana, o instinto humano.” Explicando que a pirataria havia crescido vertiginosamente no setor varejista off-line da China durante os últimos trinta anos, Jack acrescentou: “Estamos lutando on-line e ajudando a luta off-line. Temos 2 mil pessoas trabalhando nisso, temos 5.700 voluntários trabalhando nisso. Com forças-tarefas especiais, com a tecnologia que temos, estamos fazendo progresso. Acho que é a oportunidade de discutir se devemos trabalhar juntos para combater esses bandidos. Executamos uma plataforma para mais de 10 milhões de empresas. Eles [os piratas] são minúsculos; estão infiltrados por toda a parte.” Alguns dos rivais de Jack se solidarizam com seu dilema. Um deles me disse: “Quando se administra uma plataforma com 9 milhões de comerciantes, é como se estivéssemos gerenciando um país.”

Uma parte essencial da reação da Alibaba é sua equipe de segurança da internet, chefiada pelo ex-policia Ni Liang. A equipe

opera um sistema de “notificação e retirada” que os comerciantes podem usar para assinalar produtos falsos²⁴ que estejam sendo vendidos nos sites da Alibaba. Usando técnicas como “análise de faixa de preço”, os proprietários de marcas podem identificar uma grande quantidade de itens com alto faturamento, como bolsas de luxo, que estejam sendo vendidos a preços incrivelmente baixos. Mas esse método não funciona muito bem no caso de itens de alto volume e baixo faturamento, como sabonetes ou xampus, em que talvez seja difícil distinguir produtos legítimos de falsificados. Desse modo, a Alibaba vem buscando o poder dos megadados: nomes de empresas, endereços, histórico de negociação e contas bancárias podem ser úteis para estabelecer padrões de distribuição e ir atrás dos infratores. A possibilidade de proibi-los de utilizar a Alipay como instrumento de pagamento em outras plataformas também tem um efeito dissuasivo.

A realidade é que, para a pirataria, o comércio eletrônico é parte tanto do problema quanto da solução. A internet é mais eficaz na distribuição de produtos falsificados do que os métodos off-line, mas também é mais eficaz na identificação e no combate aos infratores.

O Taobao, dominado, em sua maior parte, por proprietários de negócios familiares, é mais difícil de policiar do que o Tmall. Assim, em eventos como o Dia dos Solteiros, em 11 de novembro, a Alibaba vem investindo cada vez mais na campanha de marketing do Tmall do que na do Taobao. O Tmall estabelece padrões mais elevados²⁵ para os comerciantes negociarem. A Alibaba também gera taxas de comissão sobre o Tmall, o que significa que afastar os negócios do Taobao também rende mais dinheiro para a Alibaba.

Mas nem todas as marcas se deixam convencer. Poucos meses após a controvérsia da SAIC, a Associação Norte-Americana de Vestuário e Calçados (AAFA, na sigla em inglês), que representa mais de mil marcas, pressionou mais uma vez para que o Taobao fosse readmitido na lista de mercados notórios do USTR; a associação se queixava da “proliferação desenfreada” de produtos falsificados no Taobao e dos “sistemas lentos, morosos e confusos” dos quais a Alibaba havia lançado mão para removê-los. No entanto, apesar da ação da AAFA, vários de seus membros, incluindo a

Macy's e a Nordstrom, continuam a trabalhar em estreita colaboração com a Alibaba em iniciativas que incluem o Dia dos Solteiros, revelando uma falta de consenso sobre o caminho a seguir. Em novembro de 2015, Juanita Duggan, que, como CEO e presidente, havia liderado a denúncia, renunciou ao cargo.

A Alibaba também enfrenta as críticas de alguns proprietários de marcas europeias. Em maio de 2015, a Kering, holding francesa de artigos de luxo como Gucci e Yves Saint Laurent, entrou com uma ação contra a Alibaba, alegando a violação de suas marcas e as leis antiextorsão. Parte da denúncia incluía acusações de que, ao digitar a palavra *Gucci* na ferramenta de busca da Alibaba, ele mostrava aos consumidores links para produtos falsificados da marca "*guchi*" ou "*cucchi*". A Alibaba está contestando o processo, rebatendo que a Kering "escolheu o caminho do desgastante litígio em vez do caminho de cooperação construtiva". Em uma entrevista para a Bloomberg no Dia dos Solteiros de 2015, Jack foi ainda mais direto, revelando sua frustração com os advogados: "Não enviem advogados. Esses advogados não entendem nada de negócios; eles não entendem nada de comércio eletrônico." No mês seguinte, a Alibaba intensificou seus esforços de vigilância sobre os IPs, com a nomeação de Matthew J. Bassiur como chefe do Reforço Global de Propriedade Intelectual. Bassiur já havia supervisionado as operações antipirataria na empresa farmacêutica Pfizer, depois de vários anos de trabalho com a Apple Computer. Antes de sua carreira corporativa, Bassiur atuou como promotor federal no Departamento de Justiça dos Estados Unidos.

Os produtos falsificados não eram a única questão que pesava sobre o preço das ações da Alibaba após seu IPO. Alguns investidores se preocupavam ainda com as falsas transações. Também conhecidas como "escovadas", as falsas transações envolvem comerciantes que enviam caixas vazias a consumidores-fantasma para impulsionar suas classificações.²⁶ As marcas locais — em especial nos setores altamente competitivos, como vestuário, cosméticos e produtos eletrônicos — são as grandes responsáveis. Em vez de realizar as transações falsas sozinhos, esses comerciantes normalmente contratam empresas de "fazenda de cliques" para

gerar suas compras falsas. Eles também podem contratar os mesmos fraudadores de cliques para gerar falsas avaliações positivas de produtos, de modo a influenciar os compradores reais. Segundo uma estimativa, cada um dos quatro fraudadores de cliques²⁷ entrevistados alegava controlar pelo menos 5 milhões de contas de compradores do Taobao. Sem dúvida, essas empresas de fazendas de cliques superestimam sua influência — com o objetivo de impulsionar seu apelo diante de clientes potenciais —, mas, coletivamente, afirmam que, em 2015, responderam por percentuais de dois dígitos no volume total de compras realizadas no Dia dos Solteiros. A Alibaba e outros atores do comércio eletrônico estão no encalço dessas empresas — monitorando os padrões de tráfego e de transações para erradicar a atividade suspeita. (Embora as fazendas de cliques se afirmem capazes de contornar essas tentativas de fraude, admitem que tais métodos não são aplicados com o devido rigor.) Assim como a batalha contra os produtos falsificados, a Alibaba e outros atores do comércio eletrônico estão envolvidos em um jogo de gato e rato. E, do mesmo modo que a pirataria, não é possível eliminar por completo a escovada, a menos que os algoritmos que classificam os comerciantes com base no volume de vendas sejam abandonados. Os atores do comércio eletrônico podem agir, e assim o fazem, no sentido de aumentar os custos dos maus jogadores. Os sistemas “antiescovada” do Tmall monitoram o comportamento para estabelecer, por exemplo, se o comprador é uma pessoa real, assegurando que a sessão envolva cliques em uma série de produtos — sugerindo a navegação verdadeira, com a visualização dos bens que estão à venda — e um tempo mínimo gasto em cada página da internet, concluindo com uma compra considerada razoável para uma única pessoa. Em resposta, as fazendas de cliques sofisticaram ainda mais seu serviço, cobrando até 30 iuanes (US\$4,70) por pedido falso, em comparação com a faixa típica de 10 a 20 iuanes (de US\$1,56 a US\$3,12) por pedido, dependendo dos custos envolvidos, como comissões, pagamento de encargos e geração de falsas informações de logística. O Tmall é mais propenso à escovada do que o Taobao, já que a competição para garantir vendas que propiciem alta classificação — e a publicidade

que isso pode gerar — em promoções como a do Dia dos Solteiros é muito intensa.

As plataformas de comércio eletrônico da Alibaba se tornaram tão grandes que policiar o enorme volume de produtos e de transações está se tornando algo cada vez mais complexo. No entanto, esse volume também é a grande força da Alibaba. Os comerciantes que atuam nos sites da Alibaba estão cada vez mais dispostos a investir no aprimoramento de suas lojas virtuais. Até mesmo os comerciantes que preferem vender produtos em outros sites ainda mantêm sua presença no Taobao, pois isso significa maior confiança por parte dos consumidores.

CONCORRENTES À ESPERA

Ainda assim, a Alibaba vem enfrentando uma crescente concorrência em uma série de categorias, como vestuário,²⁸ cosméticos,²⁹ livros³⁰ e alimentos.³¹ Para reforçar sua posição em aparelhos eletrônicos e eletrodomésticos, a Alibaba começou, inclusive, a fazer investimentos em varejistas tradicionais, como parte da nova tendência, já mencionada, chamada de “onipresença de canais” ou “on-line para off-line”, abreviado como “O2O”. Em agosto de 2015, a Alibaba desembolsou mais de US\$4,5 bilhões para comprar uma participação³² na Suning, varejista de produtos eletrônicos e eletrodomésticos de linha branca. Mas alguns analistas questionaram a lógica de comprar uma empresa com mais de 1.600 lojas em todo o país que, a exemplo da Best Buy nos Estados Unidos, corriam o risco de se tornar meros e dispendiosos mostruários, usados pelos consumidores para experimentar produtos que, mais tarde, acabariam comprando on-line. Um dos motivos para a Alibaba ter investido na Suning foi combater seu maior concorrente no comércio eletrônico, uma empresa bem-financiada chamada JD.com,³³ que abriu seu capital nos Estados Unidos quatro meses antes da Alibaba. A JD representa uma ameaça para a Alibaba porque, de certa forma,

consiste em uma competição de ideias. Ao contrário da Alibaba, a JD é muito mais parecida com a Amazon, formando e revendendo o próprio estoque. Além disso, embora a Alibaba tenha se precavido, a JD possui e opera sua própria rede de logística. Enquanto a Alibaba alega que a JD jamais rivalizará com ela em escala devido aos custos de estocagem e deslocamento de bens físicos, a JD responde que seu modelo garante maior qualidade dos produtos e velocidade de entrega aos consumidores.

Nitidamente, a JD tira Jack do sério. No início de 2015, ele voltou sua artilharia contra o fundador da rival, Richard Liu. Embora Jack tenha afirmado isso a um amigo, acreditando ser uma confidência, sua crítica à empresa foi publicada nas mídias sociais: “A JD.com se transformará em uma tragédia, e é uma tragédia sobre a qual venho alertando a todos desde o primeiro dia. (...) Por isso, eu disse a todos na empresa: ‘Não se aproximem da JD.com.’” Logo após esse incidente, Jack pediu desculpas, brincando: “Na próxima vez que eu tiver uma conversa, será em um banheiro público.”

OS DOIS GRANDES

Outra razão para Jack ter testado seu poder de fogo contra a JD é que ela conta com o respaldo³⁴ do Tencent, o principal rival da Alibaba na internet. À medida que a Alibaba vai se expandindo para novos territórios além do comércio eletrônico, tem esbarrado cada vez mais no Tencent, cuja valorização superou a da Alibaba algumas vezes em 2015. O maior faturamento do Tencent provém dos jogos on-line, mas ele é uma ameaça à Alibaba por conta do sucesso fenomenal do WeChat,³⁵ aplicativo móvel lançado em 2011 que já acumula mais de 650 milhões de usuários regulares. O WeChat foi a primeira plataforma de mensagens móveis na China, beneficiando-se — e até mesmo impulsionando — da expansão do consumo de smartphones no país. O WeChat foi descrito³⁶ como “um aplicativo para controlar tudo”. Sem o WeChat, um telefone celular na China perde boa parte

de sua utilidade. Efetivamente, o aplicativo WeChat tornou a agenda de contatos supérflua. A maioria dos usuários verifica o aplicativo pelo menos dez vezes por dia. Mas o WeChat é muito mais do que um bate-papo. Os consumidores chineses o utilizam³⁷ para uma gama muito mais ampla de serviços do que seus pares no Ocidente (que usam o iMessage da Apple, o Messenger do Facebook ou o WhatsApp). A capacidade do Tencent de inovar foi demonstrada de forma mais contundente na campanha da “embalagem vermelha” (*hong bao*) do WeChat, lançada no Ano Novo Lunar de 2014. Em apenas dois dias, os usuários do WeChat enviaram mais de 20 milhões de envelopes³⁸ virtuais de dinheiro. Jack chegou a comparar o impacto psicológico da campanha do WeChat sobre a Alibaba com Pearl Harbor. A Alibaba revidou em 2015, mas, apesar de ter distribuído US\$100 milhões em promoções com cupons de desconto, conseguiu acumular apenas um quarto das embalagens vermelhas enviadas pelos usuários do WeChat.

O WeChat expôs uma deficiência crítica no arsenal da Alibaba, que ela tentou sanar com seu próprio aplicativo social móvel, o Laiwang. Investindo tudo o que podia na promoção do Laiwang, a Alibaba ainda exigiu que cada colaborador cadastrasse cem usuários, como o meio para se habilitar ao recebimento de seu bônus anual. Mas o Laiwang foi lançado dois anos depois do WeChat. Àquela altura, já havia perdido a batalha. Hoje, até mesmo a alta administração da Alibaba utiliza o WeChat, recorrendo ao Laiwang apenas para comunicações oficiais com os colegas.

A Alibaba está gastando bilhões de dólares em investimentos, aquisições e marketing para consolidar sua estratégia móvel, desde o investimento no YunOS³⁹ até a compra de participações na Sina Weibo,⁴⁰ serviço similar ao Twitter, e na Meizu, fabricante de smartphones, passando pela aquisição da UCWeb, empresa líder de navegação móvel na China,⁴¹ e da AutoNavi, empresa líder de mapeamento on-line, a fim de impulsionar a posição da Alibaba em serviços baseados em localização. A Alibaba já transferiu boa parte de seus negócios para a tecnologia móvel. Metade de todas as compras feitas nos sites da Alibaba é realizada por dispositivos móveis. Mas a Alipay, principal provedor de pagamento on-line da

China, é o ativo mais importante da Alibaba em sua disputa com o Tencent para vencer a próxima fronteira: a carteira móvel.

Costuma-se pensar que, uma vez controlada a carteira, é possível controlar uma vasta gama de novas oportunidades para além do comércio eletrônico, sendo os serviços financeiros os mais lucrativos. O grande sucesso da Alibaba com o fundo mútuo Yu'e Bao (que significa “tesouro restante”) é um bom exemplo. Mas os serviços bancários on-line são outro. A Alibaba vem promovendo ativamente o MYbank. O Tencent está respondendo com o WeBank, que já começou a emitir empréstimos individuais aos consumidores⁴² em menos de 15 minutos, por meio de seus celulares, em quantias que variam de 20 mil a 300 mil iuanes (de US\$3.100 a US\$31.000).

Outras frentes também estão se abrindo no conflito entre a Alibaba e o Tencent, incluindo guerras por procuração entre empresas apoiadas pelas duas companhias. Em 2014, a competição em torno de aplicativos para a contratação de transportes alternativos, semelhantes ao Uber, tornou-se o que um analista descreveu como “a primeira batalha na guerra mundial da internet”. A Alibaba apoiou uma empresa chamada Kuaidi Dache,⁴³ enquanto o Tencent respaldou sua rival, a Didi Dache,⁴⁴ em um conflito que fugiu ao controle, com US\$300 bilhões sendo injetados para financiar dicas e subsídios de marketing. A batalha se tornou tão intensa que a Kuaidi chegou a oferecer uma caixa gratuita de cerveja aos taxistas para que eles indicassem novos motoristas. Depois das sequelas deixadas em ambos os lados, uma trégua foi estabelecida no início de 2015, quando, em uma transação de US\$6 bilhões, as duas empresas de transporte se fundiram para formar a Didi Kuaidi, embora ambas as unidades operacionais tenham se mantido independentes. Avaliada em US\$16 bilhões, e com US\$3 bilhões em capital novo, a nova entidade assumiu a posição do Uber, que havia confiado seu destino ao Baidu.⁴⁵ As “guerras dos táxis” assumiram proporções até mesmo internacionais quando a Alibaba, o Tencent e a Didi Kuadi investiram pesadamente no Lyft, o principal concorrente norte-americano do Uber.

Em 2015, a Alibaba e o Tencent também decidiram combinar duas outras subsidiárias, as empresas Meituan e Dianping, semelhantes

ao Groupon, em uma fusão de US\$15 bilhões, que alguns também viram como direcionada ao Baidu e à sua subsidiária Nuomi. Além disso, o Baidu não dispõe de presença significativa nas soluções de pagamento, em contraste com a dominância da Alipay e da Tenpay.

Atualmente, a Alibaba e o Tencent são tão poderosos que o discurso dos “Três Grandes” (ao lado do Baidu) está começando a mudar, passando a se falar dos “Dois Grandes”. Porém, a persistir a tendência de a Alibaba e o Tencent combinarem forças para criar subsidiárias preponderantes, haverá o risco de os consumidores se assustarem caso os subsídios sejam suspensos ou as taxas para serviços populares, como contratação de transportes alternativos ou solicitação de refeições, venham a aumentar, ensejando a intervenção do governo chinês para restringir seu poder de mercado.

Sem dúvida, atenta aos riscos desde o incidente com a SAIC, a Alibaba parece estar ajustando suas velas para que estejam cada vez mais alinhadas com os ventos predominantes do governo. Em setembro de 2015, a Alibaba remodelou seu escritório em Pequim para transformá-lo em seu “segundo quartel-general”, junto com Hangzhou. O simbolismo de uma empresa poderosa do sul da China anunciando uma nova “sede adjunta” em Pequim é óbvio, embora a cidade seja muito mais do que apenas um centro político — ela também é um polo essencial de negócios.⁴⁶ E existem, ainda, razões práticas para esse movimento. A Alibaba descreve o acréscimo de Pequim a Hangzhou como sua estratégia de “centro gêmeo”, com vistas a fortalecer sua vantagem nas províncias do Norte diante da crescente concorrência: segundo algumas estimativas, no fim de 2015, a JD.com havia ultrapassado o Tmall, assumindo a liderança no comércio eletrônico em Pequim.

A remodelação de seu escritório em Pequim também é importante para o recrutamento. Atual local de trabalho para mais de 9 mil colaboradores, Pequim dispõe de um amplo conjunto de talentos potenciais, dos quais a empresa pode lançar mão. A capital abriga algumas das mais prestigiadas universidades do país e cerca de 1 milhão de estudantes. Na competição pelos melhores talentos, oferecer a possibilidade de trabalhar em Pequim reduz o risco de perder os candidatos que prefeririam não se mudar para

Hangzhou,⁴⁷ uma cidade comparativamente muito menor e mais provinciana.

No Dia dos Solteiros de 2015, houve sinais também de que a Alibaba estava intensificando seus esforços para conquistar o apoio do governo. Horas antes do lançamento do Dia dos Solteiros, a Alibaba informou que o escritório do premiê chinês Li Keqiang havia contatado Jack para “felicita-lo e incentivar a criação e a realização do evento em 11 de novembro”. Dentro do Cubo Aquático, assim que o dia começou, a extremidade superior direita da tela que gravava as transações no Tmall foi ocupada por um mapa e uma atualização de dados exibindo compras em países como a Bielorrússia e o Cazaquistão, dois dos 64 países e regiões abarcados pela estratégia “Um Cinturão, Uma Estrada” (OBOR, na sigla em inglês),⁴⁸ também conhecida como iniciativa “Cinturão e Estrada”, um dos destaques das políticas externa e econômica do presidente Xi Jinping.

Sejam quais forem os riscos, Jack demonstra confiança no futuro da Alibaba. Apesar de o governo ter um papel importante no estímulo às exportações e no aumento de investimentos na economia, ele afirmou que “o consumo não é feito pelo governo, mas pelo empreendedorismo e pela economia de mercado. Então, temos uma grande oportunidade. Agora é a nossa vez, e não a vez do governo”.

A Alibaba está fazendo de tudo para agarrar as oportunidades disponíveis ao setor privado. Nos últimos anos, as transações da Alibaba foram tão frenéticas que um amigo jornalista, residente em Pequim, se queixou comigo de que não lhe sobrava muito tempo para cobrir qualquer outra pessoa, e que ele havia passado várias noites ou fins de semana escrevendo sobre a mais recente conquista da empresa. Cobrir a Alibaba é algo complicado porque as ofertas geralmente envolvem uma teia de relações, incluindo aquelas ligadas ao próprio fundo de capitais de risco de Jack, o Yunfeng Capital.

YUNFENG: O CLUBE MASCULINO BILIONÁRIO

O Yunfeng é uma empresa de capitais de risco da qual Jack detém uma participação aproximada de 40% e atua como sócio.⁴⁹ O Yunfeng⁵⁰ foi lançado em 2010 por Jack, o cofundador David Yu⁵¹ e outros.⁵² É uma espécie de “clube masculino bilionário”, algo que o fundo promove como um de seus principais pontos fortes, autodenominando-se o “único fundo de capitais de risco lançado por empresários bem-sucedidos e por personalidades do ramo de negócios”. Para aqueles que criticam os acordos feitos entre a Alibaba e o Yunfeng, o clube se apressa em dizer que Jack não desempenha nenhum papel nas decisões de investimento de seus diversos fundos. A Alibaba enfatiza que Jack renunciará a quaisquer ganhos conquistados por seu envolvimento no Yunfeng.

O fato de a maioria dos bilionários comprometidos com o Yunfeng ter raízes em Zhejiang ou Xangai é elucidativo. Assim como o “agrupamento de cidades” na sede da Alibaba, esses empresários apresentam uma tendência bastante arraigada de se reunir em clubes de amigos. Atualmente, “agrupamentos de investimento” também estão emergindo na Nova Economia da China, sendo a Alibaba o mais proeminente de todos. A empresa pode defender o argumento de que, ao comprar empresas financiadas pelo Yunfeng,⁵³ a Alibaba está investindo em empresas que Jack já conhece, o que leva o fundo a ser uma forma de diligência prévia avançada.

No entanto, cada novo acordo firmado entre a Alibaba e as empresas relacionadas com o Yunfeng aumenta ainda mais a complexidade,⁵⁴ obscurecendo potencialmente a verdadeira natureza das relações da Alibaba com o mundo exterior dos negócios.

Será esse o caminho pelo qual a Alibaba manterá sua vantagem competitiva e sua capacidade de inovação? Se as transações entre a Alibaba e as empresas financiadas pelo Yunfeng não forem cuidadosamente explicadas e as avaliações não forem claramente justificadas, os investidores públicos da Alibaba podem não ter plena consciência dos riscos ocultos envolvidos. Essa preocupação,

em meio a alguns sinais de tensão entre o Yunfeng e a equipe interna de Fusões e Aquisições da Alibaba, parece ter impulsionado Jack a renunciar a seu papel como executivo⁵⁵ do Yunfeng, mantendo apenas uma participação passiva como investidor⁵⁶ no fundo.

Durante sua rodada no IPO, a Alibaba enfatizou os três motores centrais de crescimento para o futuro: computação em nuvem/megadados; expansão para os mercados rurais; e globalização/comércio transfronteiriço.

TRÊS MOTORES FUNDAMENTAIS

A computação em nuvem é um caminho óbvio para a Alibaba. Os investidores da Amazon valorizam bastante os fluxos de receitas “virtuais” de seu negócio Amazon Web Services. No caso da Alibaba, os serviços em nuvem representam apenas 3% das receitas atuais, mas a empresa está investindo mais de US\$1 bilhão para expandi-los. A Alibaba também fala, com frequência, sobre a mudança da era da tecnologia da informação para a era da tecnologia de dados, “de TI para TD”. A Alibaba busca a “TD” para ajudar a lidar com outro termo da moda favorito na empresa: “C2B”, ou “relações entre consumidores e empresas”. Segundo essa concepção, a TD, incluindo os megadados, pode ajudar os fabricantes chineses a melhorarem a comunicação em toda a cadeia de abastecimento para prever a demanda, eliminando potencialmente os estoques. Ao explorar as informações que fluem através dos negócios de comércio eletrônico, logística e finanças da Alibaba — por exemplo, prevendo as tendências de consumo e as oportunidades de investimento —, a empresa espera potencializar o “triângulo de ferro” para produzir um efeito ainda maior. O Aliyun, o negócio de computação em nuvem da Alibaba, opera centros de dados em Pequim, Hangzhou, Qingdao, Shenzhen, Hong Kong e no Vale do Silício, além de um polo internacional recém-estabelecido em Singapura. A empresa planeja, de acordo com seu presidente, Simon

Hu, “dentro de quatro anos, ultrapassar a Amazon, tanto em termos de consumidores quanto de tecnologia e de escala mundial”.

Nos mercados rurais, a Alibaba espera desbravar novas categorias de consumidores e comerciantes. A China abriga mais de 700 milhões de residentes em zonas rurais, mas apenas um quarto deles está on-line. Com o aumento da internet e da penetração da telefonia móvel, a Alibaba vem abrindo centros de serviços, nos moldes de quiosques, em áreas rurais, comprometendo mais de US\$1,6 bilhão nesse esforço.

O primeiro projeto-piloto municipal dentro da iniciativa “Taobao Rural” da Alibaba está sendo conduzido em Tonglu, a mesma cidade onde a aventura de Jack aos Estados Unidos começou, e o berço das principais empresas privadas de entregas expressas do país. O próprio braço de pesquisa da Alibaba, o AliResearch, prevê que as compras rurais on-line chegarão a 460 bilhões de iuanes (US\$72 bilhões) até o fim de 2016.

Entrar nesse mercado não é fácil, pois ele é dificultado pela logística deficitária e pelos baixos níveis de instrução da população rural.

O ex-CEO da Alibaba.com, David Wei, acredita que a necessidade de o grupo “se tornar rural” é mais importante do que “se tornar global”. “Se não entrar na Índia, a Alibaba continuará a ser a Alibaba. Mas, se ela perder a zona rural da China, onde moram de 600 a 700 milhões de pessoas, então outra Alibaba poderia surgir.” A concorrente da Alibaba, a JD.com, lançou sua própria iniciativa rural — “Alastrando-se por Mil Municípios” —, e seus principais produtos, tais como máquinas de lavar e refrigeradores, estão entre os itens mais desejados por moradores da zona rural.

De todo modo, não resta muita escolha à Alibaba além de “se tornar rural”. O Conselho de Estado da China lançou uma nova iniciativa para promover o comércio eletrônico na zona rural — reiterado pela visão da “Internet +” do premiê Li Keqiang —, e, após o fracasso com a SAIC, a Alibaba não pode se dar ao luxo de ser vista como pouco solidária. Em julho de 2015, Jack liderou uma delegação de executivos da Alibaba até o município de Yan’an, na província de Shaanxi. Essa localização rural tem enorme importância

na China, uma vez que fica perto do fim da rota da Grande Marcha,⁵⁷ tendo servido como base fundamental para a Revolução Comunista entre 1936 e 1948. A delegação de Jack incluía mais de trinta executivos da Alibaba, entre eles Polo Shao (Shao Xiaofeng), ex-investigador criminal que é vice-presidente sênior e diretor do Gabinete da Presidência no Alibaba Group, e que, segundo se acredita, também atua como secretário do comitê do Partido Comunista que cuida da empresa.

Em discussões com o secretário local do Partido Comunista e os funcionários do governo, a delegação explorou maneiras pelas quais a Alibaba poderia ajudar a promover o desenvolvimento econômico da região, desde o estabelecimento de centros de dados até o oferecimento de empréstimos a empresários locais, passando pela promoção da venda de maçãs cultivadas localmente. Mas Jack também aproveitou a visita para assistir a uma palestra dada por autoridades locais do Partido Comunista, após a qual ele afirmou que só pretendia “vir dar uma olhada. As condições eram extremamente difíceis em Yan’an naquela época”, e que ele estava ansioso para saber como “o Partido Comunista conseguiria se manter fiel ao romantismo e ao heroísmo revolucionários em tais condições”.

Discursos desse tipo não ajudam muito a promover o terceiro dos motores centrais da Alibaba, a expansão para os mercados estrangeiros. No entanto, ao fazê-los, a Alibaba também está em sintonia com o apelo do governo chinês para “se tornar global”, incentivando as empresas chinesas a irem além da mera exportação para estender suas operações e sua influência no exterior. Isso não é novidade para a Alibaba, uma empresa criada em 1999 com orientação internacional. Mas, com o sucesso do Taobao ao longo de toda a última década, o foco da Alibaba estava voltado para dentro. Em 2010, o perfil dos mercados internacionais começou a se ampliar novamente com o lançamento da AliExpress, conectando vendedores da China a consumidores estrangeiros. Inicialmente, a Alibaba esperava que os Estados Unidos se tornassem o principal mercado da AliExpress. Mas a Alibaba descobriu que a América do Norte é um mercado que conta com atores sofisticados, tanto on-line

quanto off-line. Após as decepções iniciais, o então CEO da Alibaba.com, David Wei, instruiu sua equipe a procurar países com menor eficiência em seu setor varejista.

Mesmo sem nenhum escritório da AliExpress aberto nesses países, mas com recursos nas línguas russa e portuguesa adicionados ao site da AliExpress, a Rússia e o Brasil se tornaram as primeiras histórias de sucesso. Em determinado momento, a demanda dos consumidores da Alibaba no Brasil excedeu mais de 300 mil embalagens por dia, antes que a desaceleração e o enfraquecimento da economia atingissem em cheio o sucesso dos negócios da empresa no país. A demanda na Rússia, especialmente para vestuário e aparelhos eletrônicos, foi tão forte que a AliExpress, supostamente, ainda causou congestionamento do serviço postal russo, o que levou à demissão de seu chefe. Hoje, a Rússia é responsável por um quinto das vendas da AliExpress.

Em 2015, a Alibaba nomeou o ex-alto executivo da Goldman Sachs, J. Michael Evans, como seu novo presidente, encarregado de liderar os esforços de desenvolvimento internacional. Tais esforços incluem sua crescente presença na Europa Ocidental, onde a Alibaba pretende atrair marcas para oferecê-las em seus sites⁵⁸ ao público de consumidores chineses. Em um evento que teve como anfitrião o então primeiro-ministro britânico, David Cameron, organizado em outubro de 2015 na rua Downing, 10, em Londres, Jack foi nomeado um dos consultores de negócios de Cameron.

A Alibaba anunciou que estava remodelando seu escritório na cidade para transformá-lo em sua sede europeia, encabeçada por Ameet Chande, ex-executiva da Walmart. A Alibaba também está abrindo uma rede de “embaixadas de negócios” na França, na Alemanha e na Itália. A de Paris é comandada por Sébastien Badault, anteriormente da Amazon e do Google; a de Milão é coordenada por Rodrigo Cipriani Foresio, que trabalhou anteriormente na loja de alimentos on-line Buon Italia; e a de Munique é dirigida por Terry von Bibra, ex-executivo da líder varejista alemã Karstadt. A crescente presença da Alibaba na Europa aproxima a empresa das sedes de muitas das marcas mais cobiçadas pelos consumidores chineses. Sejam quais forem as histórias de sucesso daí decorrentes — levar

marcas europeias para o mercado consumidor chinês, em rápido crescimento —, também será, sem dúvida, uma boa oportunidade para pacificar seus críticos mais ferozes, como a Kering, a empresa-mãe das marcas Yves Saint Laurent e Gucci.

Os Estados Unidos também são um mercado decisivo para os esforços de expansão internacional da Alibaba, especialmente como foco de seus investimentos estrangeiros. A Alibaba tem investido centenas de milhões de dólares em empresas de alto perfil, como a Lyft, o Snapchat, a Zulily, e uma ampla variedade de pequenos operadores.⁵⁹ Mas esses investimentos preveem, antes, a absorção de novas tecnologias ou *know-how* para serem implementados na China do que um esforço concertado para entrar no mercado dos Estados Unidos. O único esforço da Alibaba que teve como alvo explícito o mercado norte-americano, o 11Main.com, foi um notório fracasso.⁶⁰ A especulação de alguns analistas de que a Alibaba faria uma jogada ousada nos Estados Unidos, incluindo a aquisição do eBay ou do Yahoo, tem, até agora, se provado errada. Ao contrário, a ênfase da Alibaba permanece firme no desenvolvimento do comércio transfronteiriço.

A Alibaba vem incrementando ativamente sua presença nos Estados Unidos, montando quatro escritórios ao longo da Costa Oeste: um perto da rua Market, em São Francisco, que abriga a equipe de comunicação corporativa internacional da Alibaba, liderada pelo ex-executivo da PepsiCo, Jim Wilkinson;⁶¹ um novo escritório do Alibaba Group em San Mateo, Califórnia, onde Michael Evans está baseado; um escritório em Pasadena, Califórnia, que serve como sede da Alibaba Pictures nos Estados Unidos; e uma modesta presença no centro de Seattle, a apenas um quarteirão de distância do edifício do Banco dos Estados Unidos, onde Jack entrou na internet pela primeira vez, em 1995. Em 2016, a Alibaba lançará novos escritórios na cidade de Nova York, aproximando-se de marcas, varejistas e anunciantes norte-americanos, bem como em Washington, DC, aprimorando sua capacidade de fazer lobby e de promover comunicação, sob a liderança de Eric Pelletier, ex-executivo da GE e ex-membro da equipe da Casa Branca.⁶²

Apesar de sua crescente presença física no país, durante uma visita a Nova York e Chicago no verão de 2015, Jack evitou falar em qualquer “invasão da Alibaba” nos Estados Unidos. Ele disse que lhe perguntavam com frequência: “Quando você vai invadir os Estados Unidos? Quando você vai competir com a Amazon? Quando você vai competir com o eBay?” Bem, eu diria que temos grande respeito pelo eBay e pela Amazon, mas acho que a oportunidade e a estratégia, para nós, consistem em ajudar as pequenas empresas norte-americanas a chegarem até a China, a vender seus produtos para a China.”

Na mesma viagem aos Estados Unidos, Jack também avaliou o peso de administrar uma empresa de capital aberto. Ele reclamou que sua vida após o IPO ficou mais difícil do que antes e que, “[se] eu tivesse outra vida, minha empresa continuaria sendo privada”. Algumas pessoas que estavam na plateia em Nova York ficaram surpresas ao ouvir Jack expressando seu arrependimento em relação à listagem na Bolsa, pouquíssimo tempo depois do enorme sucesso do IPO da Alibaba. Mas essa postura contestadora é a melhor faceta de Jack.

DE FILÓSOFO A FILANTROPO

Jack já tem uma reputação como o CEO filósofo da China, e, cada vez mais, também vem sendo visto como filantropo e ambientalista. Seis meses antes do IPO de 2014, Jack e Joe empenharam, juntos, 2% do Alibaba Group — provenientes de suas participações pessoais — para criar um novo fundo filantrópico da empresa.⁶³ A promessa foi feita sob a forma de opções de ações com o preço de exercício de US\$25 (cerca de US\$43 abaixo do preço da oferta inicial), criando, da noite para o dia, aquela que se tornaria uma das maiores organizações filantrópicas da China. Jack também se comprometeu, no futuro, a dotar o fundo com mais recursos oriundos de sua fortuna pessoal.⁶⁴

O fundo focará, essencialmente, no meio ambiente e nos cuidados de saúde na China — dois temas a respeito dos quais Jack tem se mostrado cada vez mais incisivo nos últimos anos. As rápidas industrialização e urbanização da China já provocaram danos ao meio ambiente do país e à saúde das pessoas. Em uma conferência para empreendedores em 2013,⁶⁵ Jack lançou um apelo, e sua mensagem foi posteriormente expressa em um artigo publicado pela *Harvard Business Review*: “O câncer — palavra rara nas conversas de trinta anos atrás — é, agora, um tema cotidiano.” Jack tem se referido bastante à crescente incidência de câncer entre seus colaboradores, amigos e familiares,⁶⁶ inclusive na sessão de perguntas e respostas com o presidente Obama. “Sem um ambiente saudável na Terra, não importa quanto dinheiro você faça, não importa quanto seja maravilhoso, você estará diante de uma calamidade.”

Com seu ativismo e o simbolismo do lago que ele construiu nas instalações da planície costeira, Jack vem demonstrando que “[alguém] tem de fazer alguma coisa. (...) Nosso trabalho é conscientizar as pessoas”.

Jack não se intimida ao criticar o antigo modelo industrial: “O povo chinês costumava se orgulhar de ser a fábrica do mundo. Agora, todos percebem quanto custa ser essa fábrica. Nossa água deixou de ser potável; nossa comida se tornou intragável; nosso leite, venenoso; e o pior de tudo, o ar em nossas cidades é tão poluído que, muitas vezes, não é possível enxergar o sol.” Em seu artigo, Jack também apontava a inação do governo em relação à crise ambiental: “Antes, por mais que apelássemos aos privilegiados e poderosos para que prestassem atenção na água, no ar e nas questões de segurança alimentar, ninguém queria ouvir. Os privilegiados ainda têm sua água privilegiada e seus alimentos privilegiados.⁶⁷ Mas todos respiram o mesmo ar. Não importa quão rico ou poderoso você seja, se não puder desfrutar da luz solar, não poderá ser verdadeiramente feliz.” Assim como muitos outros milionários chineses, Jack comprou um pedaço imaculado do paraíso no exterior. Em 2015, com a ajuda da Nature Conservancy, uma fundação ambiental criada por um ex-banqueiro da Goldman Sachs, Jack

comprou, por US\$23 milhões, um imóvel no Parque Brandon, nas montanhas de Adirondack, no estado de Nova York; a propriedade faz parte do patrimônio que pertenceu à família Rockefeller. Em seu encontro com Jack na APEC, em Manila, em novembro de 2015, o presidente Obama elogiou Jack por seu interesse pelo meio ambiente: “Sei que, para além do trabalho que você vem realizando ultimamente com organizações sem fins lucrativos, também tem conversado com Bill Gates sobre a possibilidade de turbinar verdadeiramente os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de energia limpa.” Pouco depois, na véspera da COP21, conferência da ONU sobre mudanças climáticas realizada em Paris, Jack anunciou seu apoio à “Coalizão para o avanço da energia”, liderada por Bill Gates. Jack foi acompanhado por seu investidor Masayoshi Son e a ex-adversária Meg Whitman, junto com Mark Zuckerberg e Jeff Bezos, dentre os 28 investidores que prometeram ajudar a financiar a investigação de novas tecnologias para reduzir as emissões de carbono.

SAÚDE E FELICIDADE

O foco de Jack no meio ambiente e na saúde das pessoas vai além de um senso de responsabilidade corporativa: a Alibaba também tem aspirações comerciais. Em 2014, a empresa investiu na CITIC 21CN, uma empresa de dados farmacêuticos listada na Bolsa de Hong Kong. Assim renomeada desde então, a Alibaba Health pretende lucrar com as deficiências dos fornecedores estatais nesse setor, incluindo a facilitação da marcação de consultas pelos pacientes e também a facilitação do acesso a informações e da encomenda de produtos farmacêuticos por parte de médicos, clínicas e consumidores. O foco em cuidados de saúde é uma das duas áreas de investimento em longo prazo que Jack resume, em inglês, como os “2 Hs”: saúde (*health*) e felicidade (*happiness*).⁶⁸

Além de tornar as pessoas mais saudáveis, ele pretende fazer com que “os jovens desfrutem de suas vidas, para que sejam otimistas em relação ao futuro. Todos os heróis dos filmes chineses morrem. Em filmes norte-americanos, todos os heróis sobrevivem. Eu pergunto às pessoas: ‘Se todos os heróis morrem, quem quer ser um herói?’”. E por que o interesse, para uma empresa de comércio eletrônico, em entretenimento?

Fiel às suas raízes como professor, Jack fala com frequência sobre atender às necessidades da geração mais nova. Em uma entrevista a Charlie Rose, ele compartilhou sua visão de que, na China, “muitos jovens perdem a esperança, perdem as perspectivas e começam a se queixar”. A Alibaba tem se tornado cada vez mais ativa em áreas que, na opinião de Jack, podem trazer a solução: esportes e entretenimento.

Em novembro de 2015, a Alibaba patrocinou a primeira temporada regular do torneio de basquete universitário norte-americano na Conferência Pac-12, em Xangai, entre a Universidade de Washington Huskies e a Universidade do Texas Longhorns, e anunciou que patrocinaria um jogo entre Stanford e Harvard no ano seguinte. A Alibaba também começou a comprar equipes esportivas. Em junho de 2014, ela fez um investimento de US\$200 milhões na equipe de futebol Guangzhou Evergrande, um acordo negociado, segundo revelou posteriormente o dono do time,⁶⁹ em um momento de embriaguez de Jack. Jack justifica o investimento: “Acho que não entender de futebol não importa. (...) Eu também não entendia nada de varejo, de comércio eletrônico ou de internet, mas, de qualquer maneira, isso não me impediu de fazer o que fiz.” Ele afirmou que não estava investindo no futebol; ele estava “investindo em entretenimento”.

A Alibaba é um dos principais investidores em cinema, televisão e vídeos on-line no mercado chinês. Até o momento, o maior desembolso da empresa na mídia tradicional foi seu investimento de US\$800 milhões em um estúdio de cinema e TV⁷⁰ com sede em Hong Kong, que ela rebatizou de Alibaba Pictures. Em 2014, a Alibaba arregimentou Zhang Qiang, então vice-presidente da poderosa distribuidora estatal China Film Group, para dirigir seu negócio de

entretenimento na China. A Alibaba também investiu, em conjunto⁷¹ com o Tencent, no Huayi Brothers, um estúdio de cinema e TV com sede em Pequim, e adquiriu a empresa de venda de ingressos de cinema Yulekei. Mas a Alibaba causou grande comoção na mídia baseada na internet, incluindo o investimento e depois⁷² a aquisição da Youku Tudou, empresa fundada pelo ex-executivo da Sohu, Victor Koo.⁷³ Mais de 430 milhões de pessoas na China assistem regularmente a vídeos on-line, principalmente em seus dispositivos móveis, e alguns programas alcançam audiências maiores do que as emissoras terrestres estatais do país. O mercado costumava estar repleto de conteúdos piratas, mas hoje as principais plataformas de vídeo on-line, como a Youku, estão se esforçando bastante para se tornar os equivalentes locais da Netflix, apresentando programas populares, como dramas coreanos, ou programas norte-americanos de sucesso, como *2 Broke Girls* [*Duas garotas em apuros*]. O mercado de vídeo on-line de US\$4 bilhões — gerados, principalmente, pela publicidade, mas também pela receita de algumas assinaturas — ainda é um ambiente desafiador para se ganhar dinheiro, levando-se em conta o custo de licenciamento de conteúdo. A Youku Tudou nunca gerou lucro. Alguns investidores questionaram o impacto da aquisição sobre a estrutura de custos da Alibaba, mas a Alibaba justifica o investimento pelo desejo de competir com as plataformas adversárias do Tencent, do Baidu e outras. A Alibaba também já havia anunciado planos de lançar seu próprio serviço de streaming, o “Tmall Box Office”, ou “TBO”, em conjunto com a rede de televisão a cabo Wasu Media, na qual Jack já havia investido pessoalmente. A ideia por trás do TBO é ser um agente tão perturbador nas produções de TV na China quanto a Netflix o é nos Estados Unidos. Hoje, cerca de meio bilhão de pessoas⁷⁴ assiste a vídeos on-line em sites administrados pela Alibaba, o Baidu, o Tencent e outros. No entanto, em mais um sinal dos limites impostos aos empreendedores quando invadem o território alheio, em novembro de 2015 o governo impôs novas restrições sobre a quantidade de conteúdo importado — anteriormente limitada a 30% — que pode ser oferecido em suas plataformas. Em um esforço para promover mais conteúdo local, a Alibaba também está procurando

explorar novas formas de financiar os programas, incluindo o incentivo ao crowdfunding, por intermédio de uma empresa que ela adquiriu, chamada Yulebao.

Com sua base norte-americana recém-estabelecida em Pasadena, Califórnia, a Alibaba Pictures tem grandes ambições. Jack declarou que sua intenção não é outra senão transformar a Alibaba “na maior empresa de entretenimento do mundo”. Liderando a responsabilidade pelos investimentos estrangeiros em entretenimento da Alibaba está Zhang Wei, nomeada presidente da Alibaba Pictures em 2015. Ex-aluna da Harvard Business School, Zhang já havia apresentado um programa de negócios na Televisão Central da China (CCTV, na sigla em inglês) e também trabalhara como executiva de mídia na CNBC e na Star Television antes de se reunir à Alibaba, em 2008. A Alibaba Pictures ainda não lançou seu próprio filme, mas já financiou longas-metragens como *Missão: impossível — Nação secreta*. Em uma entrevista ao *Hollywood Reporter*, Zhang revelou a resistência inicial dos estúdios em trabalhar com a Alibaba: “A primeira coisa que todo mundo quer saber é o que uma empresa de comércio eletrônico pode, de fato, fazer por eles. Uma das maiores discrepâncias que os estúdios enfrentam é que eles nunca realmente sabem, de forma detalhada e abrangente, quem irá assistir aos seus filmes. Até mesmo os cineastas, provavelmente, gostariam de ter esse conhecimento. Quantos anos eles têm? De onde são? Será que têm filhos? Quais são seus outros interesses? Quais são suas condições de vida? Que tipo de pessoas eles são? Falamos de entretenimento orientado pela procura. Fazer com que a internet se aprofunde no negócio do entretenimento é a melhor maneira de solucionar esse enigma.” Zhang acrescentou que a Alibaba pode utilizar a Alipay, usada por muitas pessoas para comprar ingressos de cinema on-line, a fim de compreender melhor os espectadores: “O público de cinema é muito mais jovem na China, já que ir ao cinema significa uma mudança no estilo de vida. A geração anterior ia aos karaokês. Agora eles vão ao cinema como sua principal fonte de entretenimento.”

De modo mais tangível, o merchandising é uma área que une comércio eletrônico e entretenimento. Zhang explica: “Nos Estados

Unidos, as artes cênicas correspondem, talvez, a 30% a 40% das receitas. Na China, de longe, as artes cênicas são maioria. Há muito valor que ainda não foi explorado pelo setor de merchandising.” Zhang aponta como exemplos os subprodutos decorrentes de *Missão: impossível*, selecionando comerciantes qualificados para fabricar os produtos licenciados: “Desenvolvemos cerca de trinta produtos com a equipe de merchandising da Paramount, enviando-lhes os desenhos e as amostras ao longo de todo o processo. Também mostramos muitos deles diretamente a Tom Cruise, para nos certificarmos de que ele concordava com a forma como a marca *Missão: impossível* estava sendo representada. Este é o nosso valor: conectar ambas as partes. No passado, como um fabricante de mochilas na província de Zhejiang se conectaria com a Paramount e Tom Cruise de modo tão eficiente e confiável? Era algo simplesmente impossível.”

Inevitavelmente, em face dos grandes projetos de Jack na área do entretenimento, perguntaram a ele se a Alibaba pretendia comprar algum estúdio de Hollywood. Um dos prováveis alvos seria a Paramount Pictures, da Viacom, que, por ser o estúdio responsável por *Forrest Gump*, poderia propiciar a Jack justamente a posição — ou o assento — que ele desejava ter em Hollywood. Até agora, a Alibaba tem negado terminantemente sua intenção de comprar um estúdio: “Bem, eu não acho que eles queiram vender. É melhor estabelecermos uma parceria. Não se pode comprar tudo no mundo.”

No entanto, raro é o dia em que a Alibaba — ou o próprio Jack — não seja considerada compradora potencial de uma empresa, em algum lugar do mundo. Em dezembro de 2015, a Alibaba confirmou que estava comprando o *Diário da manhã do Sul da China* (SCMP), o principal jornal diário em língua inglesa de Hong Kong. Alguns viram a compra do jornal de 112 anos de existência como um meio de Jack se credenciar definitivamente ao posto de magnata. Afinal, o fundador da Amazon, Jeff Bezos, tinha adquirido pessoalmente o *Washington Post* dois anos antes. Será que Jack simplesmente estava seguindo o exemplo?

Outros viram indícios de algo mais profundo: o fato de Jack estar comprando o jornal para agradar Pequim. Quase duas décadas depois de o Reino Unido ter devolvido o território, em 1997, o governo chinês vem lutando contra uma enorme divisão política e social⁷⁵ em Hong Kong. Em 2014, o território chegou a um impasse com o movimento Ocupar o Centro (também conhecido como a Revolução do guarda-chuva), um movimento liderado por estudantes que protestavam contra a falta de democracia e de outras liberdades. Embora a crise tenha terminado pacificamente, as tensões subjacentes que a alimentaram permanecem cada vez mais presentes. O *SCMP* cobriu extensamente os protestos. Os críticos especularam que Jack teria resolvido oferecer seus serviços para manter o jornal sob controle — ou que ele não tivera escolha a não ser cumprir uma diretriz de Pequim.

Jack rejeitou as teorias conspiratórias: “Sempre me deparei com a especulação dos outros. Se eu tivesse de me preocupar com o que as pessoas especulam, como eu conseguiria fazer alguma coisa?” Ele prometeu respeitar a independência editorial do jornal: “Eles têm uma plataforma independente e são livres para ter suas próprias crenças.”

Para o jornal, o respaldo de um grupo empresarial bem-financiado e influente no continente apresentava atrativos óbvios. Assim como muitas outras publicações impressas, o modelo de negócios do *SCMP* baseado em assinaturas, embora ainda rentável, sofreu com os conteúdos on-line gratuitos. Em conformidade com o duradouro compromisso da Alibaba de oferecer serviços gratuitamente, a Alibaba removerá o acesso pago pela assinatura do jornal, permitindo uma distribuição mais ampla e abrindo novas oportunidades de negócios. Em uma sessão de perguntas e respostas realizada com o jornal, o vice-presidente executivo, Joe Tsai, explicou: “Nossa visão para o *SCMP* é construir um público leitor global. (...) Alguns dizem que a indústria dos jornais está em declínio, mas nós não vemos dessa forma. Vemos isso como uma oportunidade para usar nosso conhecimento tecnológico e nossos ativos digitais e know-how para distribuir notícias de uma forma como nunca foi feito antes.” Em termos de negócios, a desvantagem

da compra é relativamente limitada, e uma reviravolta poderia render aplausos a Jack.

Em termos financeiros, a negociação não foi muito elevada para a Alibaba: a empresa pagou pouco mais de US\$200 milhões pelo negócio. No entanto, considerando-se a intensa vigilância envolvida, não se trata de uma operação isenta de riscos. Na sessão de perguntas e respostas, Joe explicou que, se o *SCMP* puder ajudar o mundo a entender melhor a China, isso também será bom para a Alibaba — uma empresa com sede na China, mas listada na Bolsa dos Estados Unidos: “A China é importante; é uma economia em ascensão. É a segunda maior economia do mundo. As pessoas precisam aprender mais sobre a China.” Porém, em comentários que, ao mesmo tempo, revelavam sua frustração e abasteciam aqueles que criticavam o negócio, ele acrescentou: “A cobertura sobre a China deveria ser equilibrada e justa. Hoje, quando vejo órgãos de imprensa ocidentais e convencionais cobrindo o país, eles o fazem por meio de lentes muito particulares. Tais lentes determinam que a China é um estado comunista e tudo, de certa forma, decorre desse fato. Vários jornalistas que trabalham com esses órgãos de imprensa ocidentais podem não concordar com o sistema de governo da China, e isso interfere em sua visão da cobertura. Vemos as coisas de forma diferente; acreditamos que elas devem ser apresentadas como são. Apresentar os fatos, dizer a verdade — é sob esses princípios que iremos operar.”

Sejam quais forem as motivações de Jack para a aquisição, ao se tornar proprietário de um jornal em Hong Kong, ele está mergulhando em águas mais profundas. Mas ele nunca se esquivou dos desafios. A fama de Jack decorre da história de como uma empresa chinesa, de alguma forma, levou a melhor sobre o Vale do Silício, uma fábula de como o Leste vence o Oeste, digna de um romance de Jin Yong. Seu constante sucesso, contudo, está se tornando uma história do Sul contra o Norte — de uma empresa com raízes no coração empresarial do Sul da China testando os limites impostos pelos mestres políticos do país em Pequim.

Desde que Xi Jinping se tornou presidente da China, em 2012, os empreendedores de alto nível se viram cada vez mais sujeitos ao

escrutínio e às sanções do governo chinês. Um empreendedor de alto perfil no ramo imobiliário, Feng Lun, da Vantone Holdings, chegou, inclusive, a postar em seu blog a seguinte mensagem, posteriormente apagada: “Um magnata do setor privado disse, certa vez: ‘Aos olhos de um funcionário do governo, não somos nada, a não ser baratas. Se ele quiser matá-lo, simplesmente o faz. Se quiser deixá-lo viver, ele o deixará viver.’” O desaparecimento temporário e ainda inexplicado, em dezembro de 2015, do presidente da Fosun, Guo Guangchang — já festejado como o “Warren Buffet da China” —, ilustra com mais clareza esses riscos.

Jack já é o arauto das revoluções dos consumidores e empreendedores na China. Agora ele está avançando em novas frentes, como finanças e meios de comunicação, dominadas há muito tempo pelo Estado.

Forjado no caldeirão do empreendedorismo de Zhejiang e alimentado por sua fé no poder transformador da internet, Jack é um grande pragmático. Ao demonstrar o poder da tecnologia em ajudar um governo confrontado com as crescentes demandas de seu povo por melhorias de vida — desde o meio ambiente, a educação e os cuidados de saúde até o acesso permanente a oportunidades econômicas —, Jack pretende criar espaços para atender a ambições ainda maiores.

Um líder empreendedor de internet chinês me colocou a questão nos seguintes termos: “A maioria das pessoas pensa na Alibaba como uma história. Não é apenas uma história, é uma estratégia.”

Agradecimentos

Para meu pai, David Clark, e meu sócio, Robin Wang.

Sou profundamente grato pela inspiração, pelo estímulo e pela amizade de Amy Tan, Lou DeMattei e de toda a equipe da Tandema.

Gostaria de agradecer especialmente a Mei Yan, por sua amizade e por trabalhar incansavelmente ao longo de todo este projeto, bem como aos meus ex-colegas da Universidade de Stanford: Marguerite Gong Hancock, por me encorajar a escrever este livro, e professor Bill Miller, por seus esclarecimentos sobre o que move o Vale do Silício.

Muito obrigado ao nosso assistente de pesquisa, Chang Yu, da Universidade de Pequim, agora completando seu PhD em Hong Kong, e para quem desejo toda a sorte.

Na BDA, Meiqin Fang foi muito generosa com seu tempo e orientação, junto com Dawson Zhang. Obrigado também a Van Liu e Shi Lei. Devo muito a Wilbur Zou, por sua liderança na BDA, dando-me a chance de me dedicar a este projeto. Minha assistente, Joyce Zhao, sempre me ajudou a manter o foco, não importando em que lugar do mundo eu estivesse escrevendo.

Meus sinceros agradecimentos àqueles que prestaram sua valiosa assistência, mas que preferiram se manter no anonimato. Sou muito grato a David Morley, por ter dedicado seu tempo de forma tão generosa, compartilhando a história das famílias Morley-Ma; a Heather Killen, por suas lembranças dos primeiros dias do Yahoo China; a Alan Tien, por suas percepções sobre a história do eBay/PayPal na China; e ao meu amigo e companheiro Roger Nyhus, por ter me apresentado, de forma tão calorosa, à comunidade de Seattle.

Expresso minha gratidão pelo apoio de todos os pioneiros e veteranos da Alibaba, que me ajudaram ao longo do caminho; pelo apoio de Jennifer Kuperman e sua equipe em São Francisco; e pelo generoso tempo dedicado por Joe Tsai e seus colegas em Hangzhou.

Obrigado às minhas irmãs, Terri, Alison e Katie, por seu apoio; à minha editora, Gabriella Doob, da HarperCollins; e à equipe da Agência Literária Sandy Dijkstra.

Em memória de minha mãe, Pamela Mary Clark; de meu mentor, o professor Henry S. Rowen, da Universidade de Stanford, que pedalou pelo campus até o dia de sua morte, em novembro de 2015, aos 90 anos; e de Miles Frost, um empreendedor jovem e talentoso com quem fiz amizade recentemente, antes que sua própria história fosse interrompida de modo tão trágico e precoce, aos 31 anos.

Notas

Introdução

1. A empresa “BDA” nasceu como BD Associates; o nome deriva das iniciais de meu sócio chinês no empreendimento, Dr. Bohai Zhang, e de meu primeiro nome, Duncan. O presidente do Morgan Stanley Asia, Jack Wadsworth, e o ex-diretor do grupo de bancos de investimentos da China, Theodore S. Liu, foram determinantes para o lançamento de minha empresa, oferecendo-me o adiantamento de um ano para que eu me estabelecesse em Pequim.
2. Uma revelação: embora eu não seja mais acionista, dentro do programa “amigos e familiares”, a Alibaba permitiu que eu comprasse algumas ações no IPO da Alibaba.com em Hong Kong, em 2007, e no IPO do Alibaba Group em Nova York, em 2014.

1. O triângulo de ferro

1. É preciso ter alguma cautela na avaliação do volume final, considerando-se que os clientes podem devolver alguns produtos no dia seguinte, solicitando o reembolso total — de modo geral, por razões legítimas, como a danificação do produto no transporte ou a mera mudança de ideia do consumidor —, e a prática de alguns comerciantes da plataforma de inflacionar suas próprias vendas com a contratação de terceiros para aumentar suas classificações (um fenômeno conhecido como “escovada”, discutido no Capítulo 12).
2. Batizada de Dia dos Celibatários no início dos anos 1990, quando os estudantes solteiros lançaram um “Antidia dos Namorados”, a data de 11 de novembro foi escolhida para simbolizar as pessoas solteiras.
3. Do site da Alibaba de “relações entre empresas e consumidores”, www.tmall.com.
4. Um termo protegido por direitos autorais pela Alibaba em 2012 para distinguir sua própria celebração do nome anteriormente usado para a

celebração, “feriado dos pauzinhos” (*guanggun jie*), escolhido pela semelhança dos algarismos 11/11 com dois pares de pauzinhos.

5. Em uma entrevista com Emily Chang, da Bloomberg West, na TV Bloomberg.

6. A frase lembra o ditado chinês “*wanneng de shangdi*”, que descreve um deus onipotente.

7. O significado original do termo “*tao*” — garimpar — havia caído no esquecimento.

8. Em categorias selecionadas, como o Tmall Supermercado, o Tmall tem algum estoque.

9. Fiel à paixão de Jack pela tradição chinesa, o substantivo é um antigo termo para fazer referência aos servos.

10. Com o infeliz nome de *ali wangwang* (em inglês, “wang” é o nome vulgar para o órgão sexual masculino).

11. Lançado originalmente em 2008 como Taobao Mall, mais tarde se tornou o *tmall.com*.

12. O Tmall também cobra uma taxa anual.

13. No ano fiscal de 2015.

14. Com uma seleção limitada de itens, especialmente a preços básicos.

15. O Groupon chegou à China em 2011, mas rapidamente enfrentou problemas e não conseguiu ganhar impulso.

16. Traduzido como “Ótimo negócio”.

17. 2,6m² per capita nos Estados Unidos, 1,48m² na Alemanha e 1,30m² no Reino Unido.

18. Em 2009.

19. A lista detalha mercados que, supostamente, “se envolvem e facilitam a pirataria substancial de direitos autorais e a falsificação de marcas”.

20. Incluindo a contratação de seu antigo conselheiro-geral.

21. Fundada em Shenzhen, em 1993, e descrita, algumas vezes, como o “FedEx da China”.

22. A palavra *cainiao* é originária de Taiwan e, literalmente, significa “pássaro verde”, mas também tem uma conotação militar, que significa “recruta”.
23. Por meio de 1.800 centros de distribuição e 97 mil estações de entrega.
24. A empresa, em si, está registrada em Shenzhen.
25. Shen, amigo íntimo de Jack Ma, construiu sua fortuna no China Yintai Group, uma empresa estatal de mineração, varejo e bens imobiliários que inclui a torre Yin Tai, de 66 andares, em Pequim, sede do hotel Park Hyatt da cidade, onde Shen recebe Jack regularmente nos eventos sociais. Shen também controla uma subsidiária varejista listada na Bolsa de Hong Kong, chamada InTime Department Stores, na qual a Alibaba investiu US\$700 milhões.
26. Uma rede local de serviços de entregas expressas em cidades de primeiro a terceiro porte, suplementada por mais de 20 mil estações de “autocoleta” em áreas subdesenvolvidas e menos densas.
27. Uma rede nacional de logística.
28. JD é a abreviatura para Jing Dong, sendo *Jing* a palavra para “capital”, como em *Beijing* (Pequim), e *Dong* o termo para “Leste”, mas também uma derivação do nome dado ao fundador da empresa, Liu Qiangdong, conhecido como Richard Liu em inglês. Liu fundou uma empresa fabricante de unidades de disco em 1998, e depois, em 2004, lançou um site de B2C chamado 360buy.com, que mais tarde seria rebatizado de JD.com.
29. 1,5 milhão de metros quadrados no total, em comparação com 1 milhão da Cainiao.
30. Para encomendas feitas até as 11h e, no dia seguinte, para encomendas feitas até as 23h.
31. US\$778 bilhões ao ano, até junho de 2014.
32. Uma história explorada no capítulo 11.
33. Em 2014, ela gerou 11 bilhões de iuanes (US\$1,8 bilhão) em receitas.
34. Administrado pela corretora Tian Hong Asset Management, comprada recentemente pela Ant Financial.
35. Por meio da Ant Financial.
36. Em 2013, Jack Ma se associou a dois outros “Mas” (que não são parentes): Pony Ma, amigo de Jack e CEO do Tencent, rival da Alibaba, e Ma Mingzhe, presidente da Ping An Insurance. Juntos, eles lançaram a primeira e maior

seguradora on-line da China, a Zhong An, cadastrando mais de 150 milhões de clientes em um ano.

37. O sistema verifica os rostos de potenciais clientes nos bancos de dados da polícia, embora isso tenha provocado atrasos na implantação do serviço, devido aos receios dos reguladores.

2. Jack Mágico

1. O presidente do Fosun Group, dono do Club Med.
2. Em uma conversa com o jornalista Charlie Rose.
3. Jan “Jens” Van der Ven.
4. Um comediante de stand-up de Xangai supostamente extrai parte de seu material dos discursos de Jack.
5. Rivals como o Baidu confiam mais em tele vendas.
6. Para o *Diário da China*, 11 de maio de 2015.
7. Exemplos selecionados incluem: Chen Qi, fundador da juandou.com e da mogujie.com, foi gerente de produtos do Taobao e trabalhava com UED (design de experiência do usuário). Entre os quatro membros da equipe fundadora da Mogujie, três vieram do Taobao. Além de Chen Qi, os outros dois são o diretor de tecnologia da Mogujie, Yue Xuqiang, e o diretor de marketing, Li Yanzhu. Chen Xi é fundador da LavaRadio, uma estação de rádio de música ambiente, e trabalhou no Yahoo, de onde saiu cerca de um ano após a Alibaba adquirir o Yahoo China. Cheng Wei é cofundador da Didi Dache e trabalhou na unidade de B2C do Taobao. Gu Dayu é fundador e CEO da www.bong.cn, empresa de pulseiras esportivas inteligentes, e trabalhou na unidade de Experiência do Usuário Internacional da Alibaba, no Laiwang e no YunOS. Jiang Haibing foi o segundo colaborador da Alipay e é fundador da mabole.com, empresa de serviços de recrutamento on-line de comerciantes. Lai Jie é fundador do Treebear, provedor de Wi-Fi comercial. A Alibaba comandou a rodada da Série A do Treebear em agosto de 2014, ficando com uma participação de 10%. Lan Lan é fundador e CEO da 1kf.com, plataforma de serviços O2O para pesquisar fisioterapeutas e massagistas, lançada em março de 2015. Li Liheng é cofundador e CEO da chemayi.com, plataforma localizada de autosserviços. Li entrou na Alibaba em 2002, onde trabalhou por oito anos. Os outros dois cofundadores da chemayi.com, Lin Yan e Fan Qinglin, também são veteranos da Alibaba. Li Zhiguo, principal

desenvolvedor do TrustPass, deixou a Alibaba em 2004 para fundar o koubai.com, site comunitário de classificados. A Alibaba investiu no koubai.com em outubro de 2006 e adquiriu a empresa em 2008, fundindo-a com o Yahoo China. Li, cujo apelido era “Bug Li” na Alibaba, foi para a AliCloud em fevereiro de 2009, antes de sair novamente da Alibaba em setembro de 2010. Desde então, tornou-se investidor anjo e, hoje, é CEO da wacai.com, plataforma de gestão financeira on-line. Toto Sun (Sun Tongyu) é ex-presidente do Taobao e cofundador da www.hezi.com, comunidade virtual de entretenimento e educação para crianças com idades entre 6 e 14 e seus pais. Wang Hao é cofundador e CEO do xiaom.com, site de streaming de músicas. O Xiaom foi adquirido pela Alibaba em 2013, tornando-se parte da AliMusic. David Wei (Wei Zhe) é cofundador da Vision Knight Capital. Xu Ji é fundador e CEO do mangguoyisheng.com, aplicativo para médicos comunitários. Xu foi o 72º colaborador da Alibaba. Wu Zhixiang é fundador e CEO do ly.com, site de reservas de viagens. Wu trabalhou no departamento de vendas da Alibaba por um ano, entre 2001 e 2002. Ye Jinwu é fundador e CEO do yingyinglicai.com, aplicativo de compra de produtos financeiros, e trabalhou na Alipay. Zhang Dou é fundador e CEO do yinyuetai.com. Zhang Hang é cofundador da Didi Dache. Zhang Lianglun é cofundador e CEO do mizhe.com e fundador do Beibei, site de comércio eletrônico de produtos maternos e infantis. Zhou Kaicheng é cofundador e CEO da Xingkong Qinang (www.xkqh.com), plataforma de serviços O2O de aulas de piano. A Vision Knight Capital, de David Wei, participou de seu financiamento na Série C, em outubro de 2015. Zhu Ning é fundador da youzan.com, plataforma para abrir lojas do WeChat, cofundador do guang.com, site de comércio eletrônico (já fechado), cofundador do cafebata.com e trabalhou como coordenador dos projetos de produtos da Alipay.

8. itjuzi.com.

3. De aluno a professor

1. Uma “*baozhang*”.
2. O trabalho envolve cinco elementos: *taolu* (rotinas/formas de mãos livres e com espadas), *neigong* e *qigong* (respiração, movimento e exercícios de consciência e meditação), *tuishou* (treinos de reação) e *sanshou* (técnicas de autodefesa).
3. “Benke”.
4. “Zhuanke”.

5. Embora, provavelmente, ele tenha cunhado a frase muito antes.

4. Esperança e ida para os Estados Unidos

1. Classificados de *getihu* (literalmente, “unidades únicas”), ou empresas individuais, e *siying qiye*, ou empresas privadas.

2. Anteriormente chamada de Lin'an, foi a capital da dinastia Song do Sul, de 1138 a 1276. No século XIII, quando a Europa estava na Idade das Trevas, acredita-se que Hangzhou tenha sido a cidade mais populosa do planeta, com mais de 1,5 milhão de habitantes. Supõe-se que tanto Marco Polo quanto o famoso aventureiro árabe Ibn Battuta tenham visitado a cidade.

3. Os Correios da China só garantiam a entrega em três dias, mas os exportadores tinham de levar os formulários de expedição ao porto durante a noite. Tomando o trem da meia-noite em Hangzhou, Nie entregava os formulários dentro do prazo, cobrando de vários exportadores 100 iuanes por formulário e pagando apenas uma vez os 30 iuanes pela passagem de trem.

4. Yunda, YTO e ZTO.

5. Pelo fato de o Partido Comunista escolher tanto os altos funcionários bancários quanto os altos executivos das SOEs, para o bem ou para o mal, não havia necessidade de controles ou avaliações de crédito independentes.

6. No fim da década de 1990, os empreendedores chineses que viviam em Hong Kong e em outros lugares haviam montado mais de 50 mil fábricas na província de Guangdong, e isso está ligado à diáspora dos chineses residentes no exterior, chegando a 20 milhões de pessoas. A viagem ao sul de Deng Xiaoping definiu uma série de zonas econômicas especiais, incluindo Shenzhen, e, em função disso, os chineses no exterior, dentre os quais muitos empresários ricos, possibilitaram prontamente inúmeros mercados de financiamento e de exportação. A localização de Guangdong, adjacente a Hong Kong e às mais movimentadas rotas marítimas do mundo, dava-lhe vantagem ainda maior sobre Zhejiang.

7. Escrito pelo jornalista Zhou Jishan.

8. De acordo com um artigo de setembro de 1995, publicado no *Diário de Hangzhou*.

5. A China está chegando

1. Um dos primeiros cartões de Jack o identifica como “diretor de marketing”.
2. A partir do fim dos anos 1980, o Dr. Walter Toki, do Centro de Aceleração Linear de Stanford, desempenhou um papel determinante ao se aproximar de T. D. Lee, físico norte-americano de origem chinesa e Prêmio Nobel, para estabelecer uma ligação com cientistas na China pela internet.
3. Por meio de uma ligação ascendente ao satélite, a partir de uma estação terrestre da AT&T, em Point Reyes, Califórnia.
4. Em sua primeira edição.
5. Chamado de “Projeto Pomba Dourada”.
6. De John Nathan Hosteller, membro republicano da Câmara dos Representantes de Indiana, e do senador democrata Bill Bradley, de Nova Jersey.
7. O *Noticiário Noturno Qianjiang*.
8. Um exemplo do catálogo do site ilustra sua natureza simples: “Ácido fluorídrico com diferentes concentrações, embalado em tambores de plástico de 25kg”, acompanhado das informações de contato da Ningbo Geral Material Corporation.
9. Incluindo um artigo do *Diário de Hangzhou*, publicado em 18 de outubro de 1996.

6. A bolha e o nascimento

1. Para *The Economist*.
2. O CIECC havia sido fundado dois anos antes, para executar projetos de “EDI” (Intercâmbio Eletrônico de Dados) para o MOFTEC.
3. Mais tarde, ela se tornaria presidente, CEO e secretária do Partido Comunista da Putian, estatal chinesa fabricante de aparelhos de telecomunicações. Lá, promoveria ativamente o padrão específico da China para a telefonia móvel 3G, denominado TD-SCDMA, que não conseguiu aceitação no mercado.
4. Jasmine Zhang, da Yinghaiwei, afirma que Jack escolheu o nome porque soava como Ariba.com, outro site de comércio eletrônico de grande visibilidade naquela época.

5. Os dois nomes de domínio foram registrados pela mãe de Jack Ma, Cui Wencai. Em 17 de agosto de 1999, Cui transferiu a titularidade para a Alibaba Ltd.
6. A Alibaba.com foi lançada em abril de 1999, substituindo os antigos alibabaon-line.com e alibabaonline.com, que haviam entrado on-line em janeiro. No mês de outubro seguinte, ao apresentar um site atualizado na cerimônia de lançamento formal, a empresa o descreveria como um “experimento”.
7. Nas Páginas da China, Jack se associara à sua esposa, Cathy, a Toto Sun (Sun Tongyu), Wu Yongming, James Sheng (Sheng Yifei), Ma Changwei, Lou Wensheng e Simon Xie (Xie Shihuang), que conheceu Jack quando trabalhava na Dife. Entre as outras pessoas de Hangzhou que se uniram a ele em Pequim, estavam Lucy Peng (Peng Lei, que deixou seu emprego como professora em Hangzhou, quando se casou com Toto Sun), Han Min, Jane Jiang (Jiang Fang), Trudy Dai (Dai Shan) e Zhou Yuehong.
8. Para quarenta horas de acesso pela ChinaNet.
9. Quase todos os anunciantes eram empresas de tecnologia, como Intel, IBM, Compaq, Microsoft, Legend e Founder.
10. Ou “Nova Onda” (*xin lang*, em chinês).
11. Jack Hong, Benjamin Tsiang e Hurst Lin. A Sinanet tinha alguns usuários em Taiwan, mas lutou para fazer progresso na China, sendo bloqueada algumas vezes pelo governo chinês.
12. Proveniente da Dow Jones, da Intel e da Morningside, afiliada da promotora imobiliária Hang Lung, de Hong Kong, administrada por Gerald Chen.
13. Apenas Raymond Lei tinha estudado no exterior, na Universidade de Purdue, em Indiana, onde obteve o grau de mestre em Ciência da Computação.
14. *Xiao Ao Jiang Hu*, em chinês.
15. De acordo com Chen Xiaoping, professor da Universidade de Washington, em Seattle.
16. Cai Chongxin, ou na forma latinizada de Taiwan, Tsai Chung-Hsin.
17. Seu pai, Dr. Paul Tsai, fundou o escritório de advocacia Tsar & Tsai em 1965, o que o torna uma das mais antigas sociedades de advogados de Taiwan.

18. Entre os ex-alunos, estão o dramaturgo Thornton Wilder (*Nossa Cidade*), o ex-CEO da Walt Disney, Michael Eisner, o cantor Huey Lewis, o ex-secretário de imprensa da Casa Branca, Jay Carney, e, mais recentemente, Song Andong, o primeiro jogador chinês contratado pela NHL. Joe, agora, é um dos administradores da escola.
19. Sua aldeia ancestral era Huzhou, perto de Hangzhou.
20. Em 1996, Joe se casou com Clara Wu, nascida no Kansas, formada e especializada em Stanford e Harvard, e filha de pais originários de Taiwan.
21. Galeazzo Scarampi, presidente da Investor Asia Ltd.
22. Considerando-se que um acionista, Raymond Lei, havia deixado a empresa, o posto número 18 havia ficado disponível. Dezoito é um número de sorte na China, mas Joe decidiu deixá-lo vago e acabou se tornando o empregado número 19. “Dezenove sempre foi o meu número de sorte. O número da minha camisa de lacrosse era 19. Eu nasci em 19 de janeiro.”
23. Uma empresa das Ilhas Cayman, registrada em junho de 1999, chamada Alibaba Group Holding Limited.
24. Joel Kellman, da Fenwick & West, ajudou a marcar algumas reuniões.
25. O nome “8848” foi escolhido porque representava a altura do Monte Everest em metros.
26. Anunciando a primeira licença estrangeira para operar serviços de internet na China.
27. Ele também escreveu o artigo seminal de 2004, que mais tarde se tornou um livro sobre a “cauda longa”, no sentido aplicado ao comércio varejista online.
28. Depois de conquistar um MBA na Wharton, Yip construíra e vendera uma empresa de integração de sistemas nos Estados Unidos antes de se mudar para Hong Kong e se juntar à CIC.
29. Eles haviam sido registrados por um estudante de pós-graduação em Ciência da Computação na UCLA, nascido em Hong Kong, chamado James Chu.
30. Apesar do apoio da Xinhua, seu site china.com era frequentemente bloqueado na China pelas agências rivais.

7. Investidores: Goldman e SoftBank

1. Ted e eu nos revezamos escrevendo a coluna “Beijing Byte” sobre as evoluções tecnológicas na China, assumindo o lugar de Kristie Lu Stout, que hoje é âncora da CNN International, em Hong Kong.
2. A leva inicial de colaboradores estrangeiros incluía alguns jovens que haviam decidido se aventurar na China. Um dos primeiros, o colaborador número quarenta, foi David Oliver, que crescera em uma fazenda em South Island, na Nova Zelândia, e trabalhava na China há alguns anos. Depois de assistir a uma palestra de Jack em Singapura, em março de 1999, David ficou tão impressionado que voou para Hangzhou, e, em setembro, já estava trabalhando na Alibaba. Ele ingressou na empresa com um salário muito baixo para os padrões de Hong Kong — US\$20 mil por ano —, tão baixo que, mais tarde, ele não pôde se dar o luxo de usar sua generosa atribuição de opções, cotadas a apenas cinco centavos. O belga Jan Van der Ven entrou na empresa após criar uma série de sites de comércio em Shenzhen, antes de se mudar para a cidade industrial de Dongguan, em Guangdong. Outro dos primeiros colaboradores, de número 52, foi Brian Wong. Natural de Palo Alto, Califórnia, hoje Brian é vice-presidente no escritório da presidência, e normalmente acompanha Jack em suas viagens frequentes ao exterior. Em seguida, a Alibaba absorveu vários MBAs, incluindo Todd Daum e Sanjay Varma. A Alibaba organiza encontros eventuais dos primeiros colaboradores, distribuindo chapéus que contêm a ordem hierárquica das adesões. (Jack é o #001.)
3. A esposa de Jack, Cathy, desempenhou um papel fundamental nas operações internacionais da empresa por vários anos. Annie Xu, nascida em Xangai e graduada na Universidade da Califórnia em Berkeley, trabalha como gerente-geral da Alibaba nos Estados Unidos desde maio de 2000. Abir Oreibi supervisionou os negócios europeus da empresa durante oito anos, entre 2000 e 2008.
4. “Antes da aquisição da participação.”
5. Envolvendo um “recurso de debêntures participativas”.
6. Ela era membro da equipe da área principal de investimento (PIA, na sigla em inglês) do banco, lançada na Ásia por Henry Cornell. Além de grandes investimentos na China, como na Ping An Insurance, em 1994, o banco fez alguns bem-sucedidos investimentos em tecnologia no Vale do Silício; depois disso, Shirley também se envolveu em pequenas apostas em empresas de tecnologia na Ásia. No ano seguinte, aos 32 anos, Shirley foi nomeada diretora-gerente do banco.

7. Investindo em uma empresa chamada ChinaRen.com, fundada por três ex-alunos de Stanford que haviam regressado à China. Posteriormente, a ChinaRen foi adquirida pela Sohu.
8. Em 2015, tornou-se codiretor do multibilionário escritório de investimento familiar de Joe Tsai.
9. Somando-se aos sites já existentes da empresa em Taiwan e Hong Kong.
10. Aqui, no décimo aniversário da empresa.
11. Na Alibaba, Aliren (literalmente, “As pessoas da Alibaba”) são os colaboradores que trabalharam na empresa por mais de três anos.
12. Inicialmente, alibaba.com.cn; depois, em 2010, 1688.com.
13. Conferência de Negócios da Ásia.
14. Em uma entrevista à Zhejiang Satellite TV, em 2003, ele afirmou: “Há dez anos, inscrevi-me duas vezes em Harvard e fui rejeitado. Sempre quis ir para Harvard e conversar com as pessoas de lá. (...) Até hoje não me importo muito com as qualificações acadêmicas das universidades de elite em todo o mundo. Acho a Universidade de Hangzhou muito boa.”
15. Originalmente de Xangai, Wu havia estudado Ciência da Computação nos Estados Unidos, juntando-se ao Yahoo logo no início, em 1996.

8. O estouro da bolha e a volta para a China

1. Um deles era Edward Zeng (Zeng Qiang), fundador de uma cadeia de cibercafés. Especialista em relações públicas, Zeng conseguiu atrair a visita da primeira-dama Hillary Clinton, afirmando ter construído o “serviço líder de acesso ao comércio eletrônico na China”.
2. O Prêmio Nobel da Paz, Liu Xiaobo, também descreveu a internet como “um presente de Deus para a China. É a melhor ferramenta para que o povo chinês se liberte da escravidão e lute pela liberdade”.
3. A estrutura “CCE” (China-China-Exterior) foi criada para permitir o investimento estrangeiro na nova operadora de telecomunicações, a SOE China Unicom. Mas Wu considerou isso uma ameaça à sua autoridade e declarou que o US\$1,4 bilhão de investimentos estrangeiros era ilegal.
4. Joseph Tong (Tong Jiawei).

5. Apropriadamente, seu antigo CEO administra, hoje, uma empresa relacionada com viagens, na mesma região.
6. Em abril de 2000, ela fizera uma listagem “oculta”, em escala reduzida, na Nasdaq.
7. Kwan trabalhou na GE Medical Systems por 15 anos.

9. Nascendo de novo: o Taobao e a humilhação do eBay

1. O evento seria o primeiro de uma série de conferências anuais que a Alibaba continua realizando até hoje, a que a empresa se refere como “AliFest”. Jin Yong foi o primeiro de vários VIPs, que, desde então, já incluíram o presidente Bill Clinton, Kobe Bryant, Arnold Schwarzenegger, inúmeros CEOs, celebridades e muitos vencedores do Nobel e do Pulitzer.
2. Um movimento que, por alguns dias, pareceu colocar em risco a estrutura VIE: Wang perdeu o emprego em uma empresa da Sina listada fora do país, mas manteve licenças fundamentais na China, e, logo depois, acabou concordando em renunciar ao controle dessas últimas.
3. A Dangdang, administrada por Peggy Yu e seu marido, Li Guoqing, era respaldada por investidores de capital de risco, incluindo a SoftBank. A CEO da Joyo era Diane Wang, mas a empresa era uma subsidiária da fabricante de software Kingsoft, concebida por Lei Jun, hoje famoso por ser fundador e CEO da Xiaomi, empresa chinesa fabricante de smartphones, com grande visibilidade.
4. Nem a Dangdang nem a Joyo se tornariam a Amazon da China, mas a Joyo, pelo menos, seria a Amazon *na* China. Em 2004, a Joyo foi adquirida pela Amazon por US\$75 milhões.
5. Conhecida, em chinês, como *yìqùwang*, cujos significados incluem “rede de trocas interessantes”.
6. Desde 1949.
7. US\$400 mil de apoio de investidores-anjo, vindos dos banqueiros de investimento George Boutros, Bill Brady e Ethan Topper, que haviam trabalhado no Morgan Stanley com o lendário negociador Frank Quattrone.
8. Todos os seus pertences estavam em Nova York, mas ela não voltou para pegá-los — eles ficariam guardados em um depósito por mais de um ano, até que a EachNet conseguisse enviá-los à China.

9. Provenientes da Whitney, AsiaTech e Orchid.
10. Mais de uma dúzia, incluindo o ClubCiti e o Yabuy, fundados por veteranos da Federal Software, que havia financiado a 8848.
11. Mais tarde, Whitman atribuiria o atraso à onerosa indisponibilidade do site do eBay nos Estados Unidos no verão anterior.
12. Com a compra de uma participação controladora na Internet Auction Company.
13. O eBay pagou US\$9,5 milhões à operadora de site de leilões NeoCom Technology, de Taiwan.
14. Atrás de Estados Unidos, Japão, Alemanha e Reino Unido.
15. O eBay ficou com dois assentos no conselho da EachNet. O terceiro ficou com Bo.
16. O contraste entre as dificuldades do eBay na China, onde fez uma aquisição absoluta, e seu triunfo na América Latina, onde fez um investimento minoritário no operador local Mercado Livre, em 2001, falaria por si só. Hoje, o Mercado Livre é o agente comercial mais bem-sucedido na América Latina, avaliado em mais de US\$6 bilhões, e o eBay detém mais de 18% de sua participação acionária.
17. Inicialmente, por meio de um empreendimento conjunto com a Alibaba, no qual a SoftBank investiu US\$50 milhões. O investimento adicional viria na forma de US\$30 milhões em instrumentos convertíveis, que, mais tarde, poderiam ser transformados em ações ordinárias.
18. Shou Yuan.
19. “Taobao” não foi a primeira escolha para o novo negócio. O nome original era “Alimama”, posteriormente utilizado para a plataforma de tecnologia de marketing on-line da empresa.
20. Toto Sun era conhecido como “o deus da riqueza” (ou “Cai Shen”, em chinês). Sua equipe gostava de chamá-lo de “tio da riqueza”. Sun esperava que o apelido trouxesse sorte para esse novo membro da família Alibaba. Zhang Yu, vice-presidente responsável pelas operações, era conhecida como Yu Yan, um dos principais personagens femininos no romance de Jin Yong *Demi-Gods and Semi-Devils*.
21. Pelo impacto de sua publicação periódica *The Internet Report*, lançada em 1995, na preparação para o revolucionário IPO da Netscape Communications,

conduzido pelo Morgan Stanley.

22. Tentei imaginar qual seria o aspecto de um comerciante ambulante de Yiwu nos Estados Unidos, e pensei em um filme da minha infância, *Antes só do que mal-acompanhado*, de 1987, estrelado por John Candy e Steve Martin. Candy faz o papel de Del Griffith, que tenta, sem sucesso, ganhar a vida viajando pelo país para vender anéis de plástico para cortinas de banheiro.

23. Os compradores individuais — e os vendedores — que dominavam a plataforma dificilmente pagariam impostos como o IVA, colocando em desvantagem os sites de relações entre empresas e consumidores.

24. Em 2004.

25. MIT, *Sloan Management Review*, 2012, Puneet Manchanda (Universidade de Michigan) e Junhong Chu (Escola de Negócios da Universidade Nacional de Singapura).

26. “Na fase de introdução, o crescimento da plataforma é orientado, essencialmente, ao vendedor: o crescimento de vendedores induz os compradores a se cadastrarem, o que, por sua vez, leva mais vendedores a se cadastrarem, o que incentiva ainda mais os compradores a se cadastrarem etc.”.

27. O significado em chinês, entretanto, é “Ali prospera.”

28. O vice-presidente sênior Bill Cobb, o CFO Rajiv Dutta e o especialista em negociações Bill Barmier.

29. No dia anual do analista, comemorado na empresa em 20 de janeiro de 2005.

30. Tal como a aquisição da EachNet pelo eBay, isso também resultou em fracasso, com a venda envolvendo um prejuízo de US\$600 milhões, em 2009, para investidores, dentre os quais a Silver Lake Partners, a Index Ventures e a Andreessen Horowitz. De forma constrangedora para o eBay, apenas 18 meses depois, essa equipe vendeu o Skype para a Microsoft por US\$8,5 bilhões.

31. Com o próprio Tom Online, privatizado logo depois.

10. A aposta de US\$1 bilhão do Yahoo

1. Com David Filo.

2. Nos primeiros nove meses do ano.
3. Lançando o gbchinese.yahoo.com (“GB” significando *guo biao*, ou padrão nacional) e outro chinese.yahoo.com, nos complexos caracteres usados pelos falantes de chinês fora do continente.
4. Para um período de cinquenta anos sob a Lei Básica, parte da fórmula “Um país, dois sistemas”, de Deng Xiaoping.
5. Qu Weizhi.
6. Posteriormente, CEO da empresa de vídeo on-line chinesa Youku.
7. Adquirida pela AOL em 1998, por US\$407 milhões.
8. Um mercado que reverteria dramaticamente a sorte da NetEase e impulsionaria o surgimento de outra especialista em jogos on-line com sede em Xangai, chamada Shanda (Shengda, em chinês), listada na Nasdaq em 2004.
9. Hoje, eles representam US\$18 bilhões em receitas on-line, mais do que os US\$5 bilhões das bilheterias de cinema na China, respondendo por 13% de todas as receitas de internet no país.
10. Incluindo os principais portais, como Sina, Sohu e Tom.
11. No fim de 2009, o Baidu havia capturado 63% do mercado de buscas chinês, praticamente o dobro da fatia de mercado do Google, de 33%. Em março de 2010, quando o Google decidiu sair do mercado chinês em meio às duras acusações de pirataria e às pressões da censura, o Baidu reinaria, conquistando mais de 75% do mercado até o fim do ano.
12. Zhou havia acusado o CNNIC de falta de embasamento jurídico.
13. Chamado Yisou.
14. Para aprimorar seu negócio de publicidade, aproximando-se das consultas de seus usuários, o Yahoo adquiriu a Overture, por US\$1,3 bilhão, em 2003.
15. A Qihoo 360, que abriu seu capital na Nasdaq em março de 2011, seria mais conhecida por seu software antivírus gratuito, o que levaria Zhou a entrar mais uma vez em conflito com o Baidu e outros, incluindo o Yahoo. Na China, e entre alguns ex-colegas do Yahoo nos Estados Unidos, Zhou Hongyi desenvolveria a reputação de ser “o pai do malware na China”, um rótulo que ele contestaria vigorosamente. Em dezembro de 2015, Zhou coordenou um consórcio de investidores para reprivatizar a Qihoo por US\$9,3 bilhões, com

planos de retirar a empresa da Bolsa de Valores de Nova York no primeiro semestre de 2016.

16. Em maio de 2015, o Yahoo injetou seus 384 milhões de ações na Alibaba — com avaliação estimada em mais de US\$33 bilhões, praticamente o valor total do Yahoo — em uma nova organização, “SpinCo”, em um esforço para evitar o pagamento de mais de US\$10 bilhões em impostos nos Estados Unidos.

17. O encontro foi uma reunião de cúpula fora do ambiente de trabalho, organizada pela Associação de Ciência e Tecnologia de Hua Yuan (HYSTA, na sigla em inglês), um grupo de empreendedores e engenheiros do Vale do Silício, em sua maioria vindos da China, antes da conferência anual no Centro de Convenções de Santa Clara.

18. A transação entre o Yahoo e a Alibaba se revelou tão bem-sucedida que muitos reivindicaram a responsabilidade por terem articulado o encontro entre Jack e Jerry em Pebble Beach. Jack atribuiu o feito, entre outros, a Wu Ying, da UTStarcom, Liu Erfei, da Merrill Lynch, e Deng Zhonghan, da Vimicro Corporation. Joe Tsai afirma: “É claro que 18 pessoas diferentes levaram o crédito por organizar aquele encontro. O mérito foi do evento de Hua Yuan. Foi de todos.” Ele acrescentou: “Por conhecerem uns aos outros (...), todos estavam presentes na mesma conferência.”

19. Acompanhando Jerry na viagem a Pequim, estavam o CEO do Yahoo, Terry Semel, a CFO Sue Decker e o diretor de desenvolvimento corporativo, Toby Coppel.

20. Veterano da Warner Bros., onde trabalhou por 24 anos, até se tornar presidente e codiretor-executivo.

21. Li, protegido de Jiang Zemin, era responsável pelo setor de propaganda do Partido Comunista, cargo para o qual foi nomeado em 2002. Ele permaneceu nesse cargo por uma década, supervisionando o extenso sistema de censura à internet.

22. A empresa havia sido listada no ano anterior, com uma capitalização de mercado de mais de US\$2,2 bilhões e a receita de US\$165 milhões.

23. Em vez disso, ele sonhava em fazer de sua empresa a Disney da China, tendo conquistado, no início daquele ano, uma participação de 19,5% na Sina como a primeira etapa de uma aquisição hostil (que nunca se concretizou).

24. Depois de vender uma parcela de sua participação de 40% no Taobao para a Alibaba, por US\$360 milhões.

25. Em uma palestra proferida no Museu da História do Computador em Mountain View, Califórnia, organizada pela HYSTA, cuja conferência ajudara a selar o acordo original.

26. O Yahoo também conquistou um investimento da SoftBank no Taobao por US\$360 milhões, e, na sequência, a SoftBank usou metade desse valor para adquirir mais ações da Alibaba, além de outros US\$30 milhões para exercer os títulos convertíveis que havia adquirido em 2003.

27. A soma era tão alta que, ao ouvir a notícia do investimento, o CEO de um agente de comércio eletrônico de menor porte me disse: “Pensei que a notícia fosse falsa. Muitas pessoas pensaram. Cem milhões de dólares teriam sido um número gigantesco, mas US\$1 bilhão? Eu nunca tinha imaginado um valor tão alto.”

28. Agora, CEO da Shazam.

29. Depois de estabelecer a Qihoo 360, Zhou passou a utilizar os rendimentos do investimento do Yahoo para construir um produto projetado para ajudar o usuário a desinstalar o próprio produto que ele mesmo havia criado na 3721, que, desde então, havia sido rebatizado de Yahoo Messenger, mas que agora era descrito como um malware que precisava ser removido.

30. huoyan-1989@yahoo.com.cn.

31. A Secretaria de Segurança de Estado de Pequim emitiu um mandado de obtenção de provas e solicitou aos escritórios do Yahoo China, em Pequim, “informações sobre o registro da conta de e-mail huoyan-1989@yahoo.com.cn, todos os horários de login, os endereços IP correspondentes e os conteúdos relevantes de e-mails desde 22 de fevereiro de 2004”.

32. Incluindo Human Rights Watch, o Comitê para a Proteção dos Jornalistas e Repórteres Sem Fronteiras.

33. Que já tinha recebido críticas do rival da Alibaba, o eBay, por se comprometer com o evento.

34. Comissão de Assuntos Externos da Câmara.

35. Depois de responder a um inquérito da embaixada dos Estados Unidos sobre os fundamentos da decisão do Google, acabei sendo citado posteriormente em uma transmissão a cabo, vazada pela Wikileaks. Foi um tanto decepcionante, já que ninguém prestou muita atenção.

11. As dores do crescimento

1. Vários veteranos da Alibaba saíram da empresa, incluindo o cofundador Toto Sun, o CTO John Wu e o COO Li Qi, com quem Jack havia trabalhado pela primeira vez nas Páginas da China.
2. Maggie Wu (Wu Wei), que até hoje é CFO da empresa.
3. Antes de lançar seu próprio fundo de capitais de risco, a Vision Knight Capital.
4. E seu site doméstico alibaba.com.cn.
5. E manter a participação por dois anos.
6. A Wharf, de Peter Woo, a Kerry Properties, de Robert Kuok, e a Sun Hung Kai Properties, da família Kwok.
7. A oferta elevou em mais de 106 vezes o preço das ações da Alibaba em relação à sua previsão de lucro de 2007, contra 41 vezes no caso do Google, ou 45 vezes no de sua antiga rival, a Global Sources.
8. Uma propriedade de 650 metros quadrados e cinco quartos, pela qual ele pagou mais de US\$5.400 por metro quadrado. Ele comprou o apartamento de cobertura completo, com terraço privativo ajardinado, da construtora Kerry Properties, um dos principais investidores no IPO.
9. No ano anterior, a Alibaba.com gerou US\$170 milhões em receitas e US\$28 milhões de lucro líquido.
10. Em sua plataforma Alimama.
11. Em setembro de 2008, a Alibaba lançou a primeira fase de sua “Grande Estratégia Taobao”, integrando o Taobao.com e a plataforma de publicidade on-line Alimama para construir “o maior ecossistema de comércio eletrônico do mundo”.
12. Depois de quatro anos e meio como companhia de capital aberto, em junho de 2012 a Alibaba.com foi absorvida novamente pela empresa-mãe Alibaba Group, e os acionistas receberam o mesmo preço cotado no IPO inicial de 2007.
13. Valorizando as ações do Yahoo com uma bonificação de 61% sobre o preço de mercado.
14. Estimada em mais de 99%.

15. Incluindo Carl Icahn. Mas os esforços do Yahoo para chegar a um acordo em relação às buscas com o Google, concorrente da Microsoft, eliminaram qualquer perspectiva de negociação.
16. Ele ainda era o representante do Yahoo no conselho da Alibaba.
17. Gady Epstein, da *Forbes*.
18. A venda, por aproximadamente US\$100 milhões, rendeu-lhes um ganho não realizado antes dos impostos de US\$98 milhões. A venda liberou a verba que Bartz tanto precisava para escorar o apoio dos investidores.
19. Em 2009 e 2010.
20. Elvis Lee.
21. A Alibaba afirmou que a participação majoritária foi transferida em 2009, para cumprir os regulamentos; em seguida, em 2010, concluiu-se a transferência plena de titularidade.
22. Regulamentando o pagamento pela internet, o pagamento por serviços de telefonia móvel, os serviços relacionados com cartões bancários, a emissão e a aceitação de pagamentos com cartões pré-pagos e o mercado de câmbio.
23. As negociações tiveram início com Jerry Yang e foram conduzidas pelos CFOs das duas empresas, antes de serem interrompidas naquele verão.
24. Em uma entrevista em 7 de julho de 2011, à revista *China Empreendedora* (*Zhongguo Qi Ye Jia*).
25. Em uma entrevista concedida em junho de 2011, na conferência All Things Digital, do *Wall Street Journal*, na Califórnia.
26. Em junho de 2015, quando a Alipay foi avaliada por investidores privados em até US\$50 bilhões, a capitalização de US\$6 bilhões em uma participação que, então, valia mais de US\$18 bilhões, parecia um acordo muito injusto para os investidores da Alibaba, como o Yahoo.
27. Três meses antes, a Alibaba anunciara que reprivatizaria sua subsidiária Alibaba.com, listada em Hong Kong, pagando o mesmo preço pelas ações que a empresa havia listado em 2007 (uma bonificação de 60,4% sobre as ações). Isso abriu o caminho para o IPO de todo o Alibaba Group, em 2014.

12. Ícone ou Ícaro?

1. Perdendo, no processo, o antigo acordo para hospedar presidentes norte-americanos em visita à cidade de Nova York.
2. Um ano antes, Jack se tornara presidente da Alibaba, tendo Joe Tsai como vice-presidente executivo. Jonathan Lu ficaria apenas dois anos no cargo. Tanto ele quanto seu sucessor, Daniel Zhang, teriam de enfrentar a difícil tarefa de tentar ocupar o lugar de Jack.
3. Incluindo qualquer deficiência no “status confiável do ecossistema” ou na “cultura, missão e valores” da Alibaba.
4. Os quadros da Sociedade Alibaba podem ser atualizados pela admissão de novos sócios a cada ano. Em geral, os escolhidos têm mais de cinco anos de serviço, e sua eleição está sujeita à aprovação de 75% de todos os sócios. A Comissão da Sociedade, composta por cinco membros, incluindo Jack e Joe, administra a estrutura.
5. Selecionados a partir das afiliadas de finanças e logística da Alibaba.
6. Jack, Lucy Peng (Peng Lei), Trudy Dai (Dai Shan), Jane Jiang (Jiang Fang), Jin Jianhang e Eddie Wu (Wu Yongming).
7. Os novos membros são: Yongfu Yu, presidente da unidade de negócios móveis da Alibaba de sua plataforma de publicidade Alimama; Junfang Zheng, vice-presidente financeiro do Alibaba Group; Ying Zhao, vice-presidente da Ant Financial, e Lijun Sun, gerente-geral do mercado rural do Taobao. Essa foi a primeira vez que a Alibaba adicionou novos membros à sua sociedade desde o IPO de setembro de 2014. Em seu prospecto, a Alibaba afirmou que, para se qualificar à eleição, o sócio-candidato deve ter prestado “serviços contínuos ao Alibaba Group e/ou a nossas empresas parceiras ou afiliadas por um período, na maioria dos casos, não inferior a cinco anos”, situação em que Yongfu Yu é uma exceção. Yu era presidente e CEO da UCWeb, empresa de tecnologia de internet móvel e fornecedora de serviços adquirida pela Alibaba em 2014.
8. A Comissão de Valores Mobiliários e Futuros.
9. Em 2007, em Hong Kong, um quarto das ações da Alibaba.com no IPO foi adquirido por investidores individuais.
10. Depois de Nova York, a rodada global da Alibaba aconteceu em Boston, São Francisco, Hong Kong, Singapura e Londres. A gestão se dividiu em duas equipes, cada uma delas liderada por Jack ou Joe.

11. À medida que a empresa se aproximava do primeiro aniversário do IPO, cresciam as preocupações com a expiração do “bloqueio” — participações que os principais investidores não estavam autorizados a vender no primeiro ano — de 1,6 bilhão de ações, do montante total de 2,5 bilhões.
12. Em novembro de 2013, a Zhejiang Alibaba E-Commerce Company Limited foi reestruturada para se tornar a Alibaba Small and Micro Financial Services Group. Jack viu sua participação ser reduzida de 80% para cerca de 8% na nova empresa, não muito maior do que sua participação no Alibaba Group.
13. Descrito, diversas vezes, como um “relatório governamental” ou como a mera ata de uma reunião.
14. Sina Weibo.
15. O chefe do departamento de comércio on-line da SAIC.
16. E um dia depois de o Yahoo ter anunciado que estava criando uma nova estrutura — que, conforme se esperava, minimizaria suas obrigações fiscais —, com o objetivo de desdobrar uma participação de 15% na Alibaba.
17. A receita subiu 40%, para US\$4,22 bilhões, mas ficou abaixo da estimativa média de US\$4,45 bilhões, segundo a Thomson Reuters.
18. Zhang é genro de Gu Mu, ex-assessor especial de Deng Xiaoping e seu acompanhante na viagem ao sul da China, abrindo as portas aos empreendedores.
19. Em um jantar oferecido em Londres, em outubro de 2015.
20. Considerando-se as campanhas de combate à corrupção, isso requer uma curadoria cuidadosa.
21. Xi tinha acabado de concluir um período como secretário do partido na província de Zhejiang.
22. A China tem a reputação de ser um Oeste selvagem pela falta de respeito aos direitos de propriedade intelectual, justificada pela pirataria no mercado. Mas isso não se deve à ausência de leis. Desde a sua adesão à Organização Mundial do Comércio, em 2001, a China criou uma elaborada estrutura de marcas, patentes e legislações de direitos autorais. Uma pesquisa realizada em 2015 pela Câmara de Comércio Norte-Americana na China descobriu que 85% dos entrevistados acreditavam que o cumprimento dos Direitos de Propriedade Intelectual na China fora aprimorado nos últimos cinco anos, mas 80% estavam preocupados com a execução ineficaz.

23. Ou vender vários itens falsificados em quatro ocasiões.
24. Sempre que os comerciantes são suspeitos de cometer uma infração criminal, a Alibaba passa o caso para a Administração de Indústria e Comércio local ou para a polícia, que mantém um oficial de plantão na sede da Alibaba, incumbido de rastrear a venda de bens ilícitos ou de produtos ilegais, como armas.
25. Os comerciantes do Tmall são obrigados a fornecer provas adicionais de suas autorizações para negociar, obtidas com os proprietários das marcas.
26. O Taobao e os algoritmos de busca do Tmall são fortemente impulsionados pelos históricos de negociações de volumes.
27. Conhecido como as “Quatro Grandes Cooperativas”, com base em Hangzhou e em outras localidades.
28. VIP Shop, Melishuo e Mogujie.
29. Jumei.
30. Dangdang e Amazon.cn.
31. Womai e Yihaodian, com investimento da Walmart.
32. 19,9%. A Suning, desembolsando 14 bilhões de iuanes — US\$2,3 bilhões —, tornou-se uma acionista da Alibaba, detendo 1,1%.
33. Também conhecida como Jingdong, anteriormente 360Buy.
34. No período de preparação para o IPO da JD, o Tencent, rival da Alibaba, adquiriu uma participação de 15% e dobrou suas próprias e problemáticas ofertas de comércio eletrônico na empresa.
35. *Wei xin* (micromensagem), em chinês.
36. Pela Andreessen Horowitz.
37. A popularidade do WeChat se deve muito à sua sensação de personalização, de adaptação às necessidades e à mentalidade das massas que utilizam as redes móveis na China. Mas os usuários podem controlar as informações que compartilham com estranhos e, ao contrário do Weibo, que é similar ao Twitter, o número total de seguidores no WeChat é limitado a 5 mil pessoas. Com base no sucesso do Weibo como ambiente para celebridades e marcas, o WeChat também oferece mais de 8,5 milhões de contas públicas.

38. Uma versão moderna das tradicionais ofertas sazonais de dinheiro para família e amigos.

39. A iniciativa encontrou algumas dificuldades em 2012, quando sua parceira de lançamento, a empresa de hardware Acer, de Taiwan, se retirou do negócio. Supostamente, foi um efeito da sequência de pressões exercidas pelo Google, que denunciou que a Alibaba estava implantando uma versão “não compatível” do Android.

40. Em 2014, a Alibaba adquiriu uma participação de 18% na Sina Weibo. Mas, àquela altura, o Weibo havia perdido boa parte de seu encanto para o WeChat.

41. UCWeb.

42. *Weilidai* (“um empréstimo pequenininho”).

43. Significando “chamar um táxi rapidamente”.

44. Significando “beep beep, chamar um táxi”.

45. O Uber foi o próximo a adotar o esquema de subsídios, desembolsando cerca de US\$1 bilhão na China em 2015 para conquistar motoristas e clientes, auxiliado por um exercício de levantamento de fundos de US\$1,2 bilhão.

46. Alguns observadores estrangeiros cometem o erro de acreditar que “Xangai é Nova York e Pequim é Washington, DC”, mas isso subestima muito a importância de Pequim como polo de negócios — e subestima o fato de que o governo local, em Xangai, é muito mais forte nos negócios locais do que o governo de Pequim.

47. Até mesmo o recrutamento de talentos em Xangai para a sede da Alibaba em Hangzhou pode representar um desafio, já que o escritório se encontra a certa distância da estação ferroviária da cidade. Para atrair e reter talentos oriundos de Xangai, a Alibaba oferece ônibus especiais de e para Xangai a cada fim de semana para transportar seus colaboradores, que permanecem em Hangzhou apenas quatro noites por semana.

48. Descreve a estratégia em duas vertentes paralelas, compreendendo o “Cinturão Econômico da Estrada da Seda”, uma série de rotas terrestres que partem da China, atravessam a Ásia Central e chegam ao Oriente Médio, à África e à Europa, complementada pela “Estrada da Seda Marítima do Século XXI”, reforçando as rotas comerciais marítimas já existentes.

49. Sócio-geral.

50. O nome de Yunfeng pode ser traduzido como “nuvem e lâmina de uma espada”. A combinação do primeiro nome de Jack, “Yun”, e o nome de batismo de David Yu, “Feng”.

51. Yu ganhou destaque, pela primeira vez, com a venda de sua empresa de material publicitário Target Media para a rival Focus Media, em 2006.

52. Outros parceiros incluem Shen Guojun, do Intime Investment; Shi Yuzhu, da empresa de jogos Giant Interactive; Liu Yonghao, do New Hope Group; Wang Yusuo, do ENN Group; Jason Jiang, da Focus Media; Xu Hang, da Shenzhen Mindray Medical; Chen Yihong, do China Dongxiang Group; Zhou Xin, da e-House; Wang Jianguo, da Five Star; Zhou Shaoxiong, da Septwolves; Wang Xuning, da Joyong Holdings; e Zhang Youcai, da Unifront Holdings.

53. Um bom exemplo é o anúncio, feito em setembro de 2015, de que a Alibaba havia fundado o Alibaba Sports Group, junto com o Yunfeng Capital e a Sina (a empresa-mãe da Sina Weibo, que tem na Alibaba um de seus investidores), em um esforço para “remodelar a indústria chinesa de esportes com o auxílio da internet”.

54. O cofundador David Yu, por exemplo, também faz parte do conselho do Huayi Brothers Media Group, que conta com investimentos da Alibaba. Sua mãe, Wang Yulian, também é sócia da Yunfeng e a maior acionista da Ant Financial depois de Jack e Simon Xie, detendo, segundo consta, uma participação de 4,6%.

55. Como sócio-geral.

56. Como sócio limitado.

57. A retirada militar do Exército Vermelho, de 1934 a 1935.

58. Como sinal de seu compromisso em impulsionar a venda de produtos importados na China, a Alibaba batizou o Dia dos Solteiros de 2015 de “Festival de Compras Mundiais de 11/11”. No entanto, a empresa ainda tem um longo caminho a percorrer até garantir uma gama razoável de itens importados para competir com os sites estrangeiros, que muitos compradores chineses já descobriram.

59. Incluindo o operador de buscas móveis Quixey; o Shoprunner, concorrente da Amazon Prime; o desenvolvedor de jogos Kabam; e o aplicativo de mensagens móveis Tango.

60. Com base em seus primeiros investimentos norte-americanos nas empresas de comércio eletrônico Auctiva e Vendio, a Alibaba lançou seu

próprio website nos Estados Unidos, o 11Main.com, em um esforço para atingir diretamente os consumidores daquele país. Mas o esforço fracassou e, em junho de 2015, a Alibaba renunciou ao seu interesse.

61. Ele também já havia atuado na administração George W. Bush, inclusive como conselheiro sênior para assuntos estrangeiros da secretária de Estado Condoleezza Rice.

62. Assistente do presidente para assuntos legislativos, servindo a George W. Bush.

63. Considerando-se que a Alibaba doou 0,3% de sua receita anual para uma fundação empresarial; o novo fundo, porém, é muito maior.

64. Presumivelmente, para incluir os retornos sobre seus investimentos no Yunfeng Capital.

65. Na cidade de Yabuli, na região Nordeste.

66. Houve intensa especulação nas mídias sociais chinesas sobre o estado de saúde dos próprios familiares de Jack, mas ele não se pronunciou publicamente sobre o assunto.

67. O Partido Comunista administra fazendas especiais, inacessíveis ao público e à mídia, de modo a garantir o abastecimento de alimentos de alta qualidade a seus líderes, que também recebem acesso privilegiado à melhor assistência médica, prestada pelos hospitais militares.

68. Para Emily Chang, da Bloomberg TV, em novembro de 2015.

69. O bilionário do setor imobiliário Xu Jiaxin.

70. ChinaVision.

71. 3,6 bilhões de iuanes (US\$565 milhões).

72. Em um acordo anunciado em outubro de 2015, avaliando a Youku em mais de US\$5 bilhões.

73. Victor fundou a Youku depois de trabalhar como COO da Sohu. A Youku adquiriu sua maior concorrente para se tornar a Youku Tudou.

74. De acordo com o CNNIC, 461 milhões de pessoas em meados de 2015.

75. Em 2014, o território chegou a um impasse com o movimento Ocupar o Centro, ou Revolução do guarda-chuva, um protesto liderado por estudantes contra a falta de democracia genuína e de outras liberdades. Embora a crise

tenha terminado pacificamente, as tensões subjacentes que a alimentaram permanecem cada vez mais presentes.

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub pela Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S.A.

Alibaba

Site do autor:

<https://www.duncanclark.com/>

Twitter do autor:

<https://twitter.com/duncanclark>